Niveau(x) d'enseignement: 0 Numéro EDUQ : 8270410
Centre d'intérêt: 17

---

Cholette, Pierre.

Vers une notion de leadership / Pierre Cholette, Philippe Dupuis, Denis Massé ; [pour la] Section d'administration scolaire, Faculté des sciences de l'éducation, Section d'administration scolaire. -- [Montréal] : L'Université, [197-?].
95 f. ; 28 cm. -- (Les Cahiers d'administration scolaire)

Bibliographie: f. 81-89.

---

Cote Dewey: 303.34/C547v Cote LC: HM/141

---

Descripteur(s): *Leadership *Groupe *Structure scolaire *Administration

Identificateur(s) de nom: *Gordon, Thomas

---

Prenant la forme d'une revue de la documentation, l'étude examine le concept de leadership et montre comment les théoriciens actuels ont tendance à favoriser un nouveau style de gestion: le leadership axé sur le groupe. La première partie explicite la notion de leadership proprement dite. Suit un survol des facteurs sociaux et des facteurs personnels associés au leadership, déterminant quels sont les comportements des leaders au sein d'un groupe ou d'une organisation. Une troisième partie passe en revue certains styles de leadership (travaux de Lewin, Lippitt et White, Tannenbaum et Schmidt, Getzels et Guba). Enfin, les auteurs mettent l'accent sur le leadership axé sur le groupe tel que présenté par Gordon.

L'étude s'appuie sur près de 70 articles et monographies, en quasi totalité de langue anglaise. Ils ont, pour la majorité, été publiés entre 1945 et 1970.

C'est par un leadership souple, centré sur le groupe, que la pleine utilisation des ressources individuelles peut être assurée à l'intérieur d'équipes de travail. Il faut faire en sorte que la réalisation des objectifs puisse coincider avec les attentes individuelles de façon à produire le maximum de satisfaction pour tous les membres. Dans cette optique, le rôle du futur administrateur sera avant tout de canaliser et de coordonner les énergies de son équipe de gestion, afin de développer au maximum les ressources individuelles des membres de l'organisation.

---

Type de document: r
Auteur de l'analyse: jr

---

EDUQ 8270418

LES CAHIERS D'ADMINISTRATION SCOLAIRE

COLLECTION DIRIGEE PAR MICHEL SAVARD D. PED.

# VERS UNE NOTION DE LEADERSHIP

PIERRE CHOLETTE M. ED.
PHILIPPE DUPUIS PH. D.
DENIS HASSE PH. D.

S.A.S

SECTION D'ADMINISTRATION SCOLAIRE
FACULTE DES SCIENCES DE L'EDUCATION
90 RUE BELLINGHAM
UNIVERSITE DE MONTREAL

E D U Q 8270418

Les Cahiers d'Administration Scolaire

Collection dirigée par Michel Savard, D. Péd.,
Professeur à l'Université de Montréal.

# VERS UNE NOTION DE LEADERSHIP

Pierre Cholette, M. Ed.
Philippe Dupuis, Ph.D.,
Chef de Section à l'Université de Montréal.
Denis Massé, Ph.D.,
Professeur à l'Université de Montréal.

S A S

Section d'Administration Scolaire
Faculté des Sciences de l'Education
90, rue Bellingham

Université de Montréal

TABLE DES MATIERES


INTRODUCTION 1

CHAPITRE PREMIER 9

DEFINITION DU LEADERSHIP

A - Caractéristiques d'un groupe. - Sa structure 10

B - Définitions de leader et du leadership 15

C - Leadership et comportement de leader 22

D - Conception moderne du leadership 24

CHAPITRE II 27

COMPORTEMENTS DES LEADERS

A - Facteurs personnels associés au leadership 30

B - Facteurs sociaux associés au leadership 33

C - Dimensions du comportement des leaders 36

CHAPITRE III 44

CERTAINS STYLES DE LEADERSHIP

A - Les styles autocrate, démocrate et laissez-faire 46

B - Le leadership en continuum 51

C - Le leadership : approche organisationnelle 60

D - Le leadership axé sur le groupe 70

CONCLUSION 76

BIBLIOGRAPHIE 81

APPENDICE 90

# INTRODUCTION

Notre société est actuellement entraînée dans une course furibonde. Son évolution incessante et de plus en plus accélérée se fait sentir dans les domaines cognitifs et expérimentaux. Nous sommes à l'ère de la permanence du changement. Ce qui était accepté comme vrai hier est aujourd'hui remis en question et s'avérera peut-être faux demain, ou du moins, sera considéré comme périmé. Notre société n'accepte plus les normes, les valeurs et les schèmes de pensée si longtemps considérés comme immuables. Tout est réévalué; c'est un monde qui se cherche, qui se veut d'avant-garde.

La notion d'organisation, avec tout ce qu'elle implique, n'échappe pas à la règle du jeu; elle a subi de profondes transformations au cours des dernières années. Les structures décisionnelles sont de moins en moins l'apanage d'un groupe restreint d'administrateurs. Elles apparaissent davantage comme la résultante d'un plus grand souci de participation des membres impliqués et se modèlent selon un partage réel des responsabilités au sein de l'organisation. L'organisation moderne se veut de plus en plus démocratique et recherche sans cesse la participation active des membres.

Une des caractéristiques fondamentales de l'organisation d'aujourd'hui réside dans le travail d'équipe. C'est d'ailleurs ce qu'affirment Tessier et Tellier lorsqu'ils écrivent: "S'il fallait choisir parmi plusieurs le trait caractéristique de l'organisation moderne, le travail en comité retiendrait sans doute notre attention." (1968, p. 15)

Toutefois, la participation des membres à la prise de sion ne se fait pas sans heurts. Il s'agit d'avoir travaillé sein de comités pour savoir jusqu'à quel point il est difficile d'arriver à une décision de groupe. Au niveau de l'idéologie, tous s'entendent pour prôner la supériorité d'une organisation démocratique, mais sur le plan pratique les résultats sont souvent décevants. Combien de réunions improductives! Que de fois avons-nous vu des gens frustrés à la suite de réunions! Que de temps perdu en diatribes de toutes sortes!

Plusieurs raisons peuvent être invoquées pour expliquer ce sentiment d'échec. Permettons-nous d'en souligner quelques-unes: déficiences de la socialisation, manque d'information, mutation des systèmes de valeurs, sentiment d'insécurité dû à la révolution et à la spécialisation du savoir. (Tessier, R. et Tellier, V., 1968, p. 15)

I) Les déficiences de la socialisation.

Des changements de plus en plus nombreux et de plus en plus rapides nous bousculent sans cesse et nous n'avons pas le temps de nous adapter à ces nouvelles situations. Travailler en équipe est un art et une science. Malheureusement, personne ni aucune institution ne nous a préparés à jouer ce nouveau rôle social. "Pour une part, les difficultés inhérentes au travail en comité tiennent au manque d'habitude et à la maladresse des participants." (Tessier, 1968, p. 16)

2) Le manque d'information.

Trop d'individus et administrateurs s'imaginent que le travail en comité se fait spontanément et qu'il est la solution à tous nos maux. Ces gens sont très rapidement désillusionnés. Ils croient généralement qu'après deux ou trois rencontres, un comité doit fonctionner à merveille; ils oublient que le processus de formation du groupe est beaucoup plus lent et beaucoup plus complexe qu'ils le pensent. S'ils savaient que plusieurs étapes doivent être franchies, plusieurs difficultés surmontées avant d'obtenir un rendement maximal, ces gens seraient peut-être plus patients, plus souples et leur participation serait plus active. "Une information plus adéquate, nourrie de lectures, certes, mais aussi d'expérience et de réflexion peut contribuer à enrichir l'apport des individus aux comités dont ils sont membres." (Tessier, 1968, p. 16)

3) La mutation des systèmes de valeurs.

Nous affirmions tantôt que nous vivons à une époque de remise en question au niveau des systèmes de valeurs. On ne se contente plus d'accepter, comme les générations précédentes, un système traditionnel unique; nous faisons place à une pluralité de schèmes de valeurs parfois diamétralement opposés. Il s'ensuit des prises de position complètement divergentes face à un problème donné; des désaccords fondamentaux, plus ou moins conscients, opposent les individus sur le plan de la pensée.

> C'est très souvent au niveau de ces désaccords fondamentaux, de la contestation de l'ordre établi et de l'autorité qui le symbolise et le maintient qu'il faut chercher l'explication de nombreuses tensions vécues en comités: ces tensions s'expriment

> par l'indécision ou les conflits interpersonnels qui paralysent certains comités et mettent à l'épreuve la sécurité de leurs participants. (Tessier et Tellier, 1968, p. 17)

Plusieurs recherches faites en milieu scolaire ont souligné l'impact que différents systèmes de valeurs créent sur les attentes exprimées par les membres d'une même organisation. (Getzels, 1968, ch. 6)

4) La révolution du savoir.

Notre mode de pensée est brusquement troublé; nous ne sommes certains de rien. Même dans le domaine scientifique, la certitude fait place à l'approximation hypothétique. Notre comportement social reflète cet état d'esprit; sur quels fondements, sur quelles "réalités" devons-nous baser notre agir puisque tout est relatif? Ainsi, ceux qui ont à agir prennent rapidement conscience du caractère relatif et de la rationalité imparfaite de leurs décisions. (Tessier, 1968, p. 17-18)

> Objectivement une telle prise de conscience offre de fortes garanties de réalisme en aidant les hommes d'action à décanter certitudes empiriques et préjugés. Elle a aussi l'avantage de disposer au changement et à l'expérimentation ceux qui ne peuvent plus se reposer sur des certitudes continuellement confirmées par l'experience. Par ailleurs un tel degré de réalisme est générateur de beaucoup d'ambiguité, donc de fortes insécurités. (Tessier, 1968, p. 17-18)

La révolution du savoir est aussi accompagnée par "la spécialisation du savoir". Le processus de professionalisation a fait son apparition dans presque tous les types d'organisation. "Ce processus de professionnalisation ne pourrait prendre place sans ébranler la

structure d'autorité traditionnelle de nos systèmes scolaires." (Massé, 1970, p. 48) De nos jours les subordonnés peuvent posséder autant sinon plus de compétence que leurs supérieurs dans un domaine professionnel spécifique. De là la nécessité de regrouper plusieurs spécialistes pour en arriver à des décisions plus efficaces.

C'est dans ce climat de contestation et d'incertitude que le nouvel administrateur aura à travailler. Quel rôle va-t-il jouer? Quel style de gestion devra-t-il adopter? Comment devra-t-il composer avec la réalité pour obtenir le maximum d'efficacité sur le plan de l'organisation tout en ayant soin de préserver la satisfaction de ses membres? Voilà autant de questions auxquelle nous nous efforcerons de répondre à partir d'une analyse de la littérature sur le leadership.

Devant l'ampleur du problème et la contestation de l'autorité, certains administrateurs ont tendance à se réfugier derrière leur statut et s'agrippent à d'anciennes valeurs. Cependant le choix d'un style de gestion bureaucratique et autocratique n'est pas une solution au problème; bien au contraire. Dans le contexte actuel, le système bureaucratique est voué à un échec certain et Bennis (1964, pp. 3 à 15) dans un mémoire présenté à l'Université de Cambridge en souligne les principales lacunes.

1- Le système bureaucratique ne permet pas d'utiliser pleinement les richesses personnelles des individus et ne favorise pas le développement adéquat de leur personnalité.

2- Ce système développe chez ses membres un esprit conformiste et grégaire.

3- Il néglige les différents éléments de l'organisation informelle et les problèmes interpersonnels.

4- Son mode de contrôle et d'autorité est complètement dépassé.

5- L'importance accordée à la hiérarchie empêche le processus de communication et d'innovation.

6- La peur des représailles et un sentiment de non-confiance aux gens ne permettent pas d'utiliser au maximum les ressources individuelles.

7- Il ne possède pas les moyens de résoudre les conflits entre les groupes fonctionnels.

8- Il ne permet pas d'assimiler et d'intégrer les nouvelles techniques d'organisation.

9- Il modifie la personnalité des individus de façon à les façonner selon les buts de l'organisation.

Bennis n'est pas le seul, d'ailleurs, à dénoncer l'approche bureaucratique. Plusieurs spécialistes de la psychologie des organisations, nommément Argyris, Presthus, Likert et McGregor ont aussi montré comment la structure traditionnelle d'autorité mine l'esprit créateur des gens, tout en entraînant le désintéressement et l'esprit de dépendance.

Devant l'évolution actuelle, on conçoit facilement qu'un tel système n'a plus sa raison d'être et l'implantation d'un système démocratique, dans le plein sens du terme, est inévitable. "La démocratie, système de valeurs qui détermine notre comportement, devient une nécessité fonctionnelle lorsqu'un système social s'efforce de survivre à de profondes modifications." (Bennis, 1966, p. 19) Ce système démocratique doit être avant tout basé sur les réalités suivantes:

1- une libre et entière communication dans tous les domaines;

2- la recherche d'un consensus, plutôt qu'un compromis ou une solution imposée, dans le règlement d'un problème;

3- le processus d'influence repose davantage sur la compétence et les connaissances techniques que sur l'aspect autorité;

4- un climat qui permet et encourage la liberté d'expression au même plan que la réalisation de la tâche;

5- une orientation essentiellement humaine de l'organisation qui recherche sur le plan rationnel un terrain d'entente entre l'individu et l'organisation;

6- l'autorité doit mettre l'accent sur ses aspects d'animation de groupe et atténuer considérablement ses fonctions d'évaluation et de contrôle.

Cependant, choisir un sytle de gestion démocratique ne règle pas tous les problèmes. On ne s'improvise pas animateur de groupes

de travail et le but de cette étude est d'approfondir notre conception du leadership et montrer comment les théoriciens actuels ont tendance à favoriser un nouveau style de gestion: le leadership axé sur le groupe.

Dans une première partie, nous essayerons de cerner la notion de "leadership" en parcourant la littérature traitant du sujet. Par la suite, nous étudierons les facteurs sociaux et les facteurs personnels associés au leadership et nous déterminerons quels sont les comportements des leaders au sein d'un groupe ou d'une organisation. Une troisième étape nous permettra d'établir certains styles de leadership tels que conçus par différents chercheurs: Lewin, Lippitt et White, Tannenbaun et Schmidt, Getzels et Guba. Enfin, nous terminerons cette partie en mettant l'accent sur le leadership axé sur le groupe tel que présenté par Gordon.

Notre conclusion permettra de faire ressortir l'idée maîtresse qui se dégage de la littérature contemporaine portant sur la notion de leadership.

# CHAPITRE PREMIER

# DEFINITION DU LEADERSHIP

A) CARACTERISTIQUES D'UN GROUPE. - SA STRUCTURE.

Dans un article publié dans l'American Journal of Sociology Morris et Seeman notent la nécessité de déterminer les caractéristiques d'un groupe pour définir la fonction de leader.

> En effet, même la définition la plus simple d'un leader, i.e. un individu qui a une influence sur l'efficacité du groupe, - fait ressortir la nécessité d'étudier les caractéristiques des groupes soit le moral, l'intégration, la productivité du groupe - aussi bien que celles des individus, soit les perceptions, les motivations, les aspirations. (Morris, 1950, p. 149)

Ils ajoutent qu'une intégration des disciplines sur le plan des concepts, sur les manières d'aborder la question et sur les techniques d'investigation s'avère essentielle. Ainsi donc, si nous voulons comprendre dans son entier la conception du leadership, il faut nous arrêter quelques instants sur les définitions de groupe et d'organisation.

Wilson (1945, p. 172-217) qui a passé en revue l'abondante littérature traitant des conceptions du groupe social affirme que dans la littérature sociologique actuelle, il n'existe pas d'accord sur le sens du mot groupe. Il en conclut qu'il reste encore beaucoup de chemin à faire avant de délimiter d'une façon satisfaisante le concept de groupe. Malgré cette situation précaire, nos lectures nous permettent de faire ressortir les éléments fondamentaux de la notion de groupe.

Une de ses premières dimensions nous est fournie par Gibb (1969, p. 12):

> Un groupe est caractérisé par l'interaction de ses membres de telle sorte que chaque individu est transformé par le fait même de son appartenance au groupe et est habituellement influencé par tout changement qui intervient à l'intérieur du groupe. (Gibb, 1969, p. 207)

Krech et Crutchfield semblent abonder dans le même sens puisqu'ils soutiennent que les critères permettant d'établir si oui ou non un nombre donné d'individus constitue un groupe, sont au nombre de deux:

1- tous les membres doivent être présents en tant que groupe pour chaque individu, c'est-à-dire qu'ils doivent faire l'objet de perceptions et de réactions en tant que groupe;

2- les divers membres doivent être en interaction dynamique. (Krech, 1948, p. 18)

Pour leur part, Proshansky et Seidenberg soulignent que

> la majorité des psychologues sociaux emploient le terme groupe pour représenter deux ou plusieurs individus qui se caractérisent collectivement de la façon suivante: le partage de certaines normes, croyances ou valeurs communes; leur existence est, implicitement ou explicitement, reliée aux autres membres de telle sorte que le comportement individuel des uns affecte le comportement des autres membres. (Proshansky, 1965, p. 377)

Il semble donc impossible de concevoir la notion de groupe sans faire intervenir le phénomène d'interaction et d'interdépendance des membres tel que l'avançait Lewin. (1939, p. 868-896)

Une seconde dimension de la vie d'un groupe nous est apportée par Cattell. Ce dernier conçoit le groupe comme un instrument permettant la satisfaction de certains besoins individuels. "Un groupe est défini comme un ensemble de personnes devenu pour ceux qui en font

partie, l'instrument de certaines satisfactions." (Cattell, 1951, p. 169)

Les gens appartiennent à un groupe parce qu'ils espèrent trouver grâce au groupe et par les objectifs qu'il poursuit, un moyen de satisfaire des besoins ou encore un moyen de se protéger contre la menace d'une non-satisfaction. Afin d'expliquer cette notion d'appartenance, Knickerbocker a élaboré le schéma suivant:

1- "On peut considérer l'existence de tout individu comme une lutte incessante pour satisfaire des besoins, alléger des tensions et maintenir un équilibre."

2- "Dans notre civilisation actuelle, la plupart des besoins sont satisfaits grâce à des rapports avec d'autres individus ou groupes d'individus."

3- "Pour tout individu, le fait d'employer ses relations avec d'autres individus pour satisfaire ses besoins est un processus actif plutôt que passif." (Knickerbocker, 1948, p. 27)

Notre appartenance à un groupe n'a donc sa raison d'être que si ce groupe est perçu comme étant un moyen de satisfaire certains de nos besoins individuels. Une troisième dimension est aussi essentielle à la notion de groupe. C'est la poursuite d'un ou de plusieurs objectifs communs. Si le groupe modifie ses objectifs et que ceux-ci ne répondent plus aux attentes des membres, alors il n'y a plus aucune raison qui justifie son existence et il disparaît.

En résumé, les éléments constituants de la notion de groupe sont les suivants:

- deux ou plusieurs organismes ou personnes en interaction,
- à la poursuite d'un but commun ou d'objectifs communs,
- de telle sorte que les ressources des membres permettent la satisfaction de certains besoins individuels.

Comme on peut le remarquer, aucune attention n'a, jusqu'à maintenant, été apportée à la différenciation des rôles et des responsabilités dans un groupe.

La conception d'un groupe fonctionnel révèle habituellement une certaine structure dans les interactions des membres. Le groupe, lors de son fonctionnement, sentira nécessairement le besoin de s'organiser, de se structurer; nous sommes alors face à une organisation.

> Au début du processus de formation d'un groupe, les activités qui en font une entité sont le résultat de gestes spontanés de la part d'individus qui collaborent volontairement. Mais au fur et à mesure que le groupe se forme et que ces individus deviennent des membres à part entière, leurs activités se structurent peu à peu jusqu'au moment où elles sont considérées par les membres comme activités de groupe. Ce processus constitue l'organisation dynamique du groupe. Les rôles sont alors différenciés selon les différents membres et chaque rôle nécessite une participation active des membres à l'intérieur du groupe. (Znaniecki, 1939, p. 809)

Même s'il est parfois très difficile de déterminer à quel moment un groupe devient une organisation, nous pouvons affirmer que le concept d'organisation, parce qu'il implique la différenciation des responsabilités, entraine invariablement l'exercice d'un leadership qui peut alors se définir ainsi:

la coordination des efforts de chaque membre en vue d'atteindre un ou des buts communs. C'est d'ailleurs la position de Stogdill pour qui le leadership prend son origine dans la différenciation des rôles individuels à l'intérieur d'un groupe.

> Un groupe peut avoir ou non des meneurs. S'il en possède, c'est une organisation. Quelques-uns des membres sont alors différenciés des autres au point de vue de leur responsabilité ou du rôle qu'on s'attend à leur voir jouer par rapport à un but commun. Les membres d'un groupe peuvent avoir ou non des responsabilités mutuelles pour une tâche commune. Si les membres ont des responsabilités différentes relativement aux buts communs, alors le groupe est une organisation, c'est-à-dire une espèce particulière de groupe. La présence constante de meneurs de même que la présence de responsabilités différentes indiquent qu'il s'agit d'une organisation. (Stogdill, 1950, p. 3)

## B) DEFINITIONS DE LEADER ET DU LEADERSHIP.

Pour que le groupe puisse agir en tant qu'unité fonctionnelle dans la poursuite de ses objectifs, il faut que s'exerce en son sein un processus d'influence qui anime, coordonne et même dirige les efforts des membres. L'efficacité d'un tel processus est cependant fonction et des individus membres du groupe et de la situation vécue par ce groupe. Knickerbocker écrit:

> Le leader (i.e. celui ou ceux qui participent à ce processus d'influence) n'est pas une entité désincarnée et pourvue de caractéristiques uniques. Il est le meneur d'un groupe et n'est le meneur que dans le cadre de sa relation fonctionnelle avec le groupe. Par conséquent, c'est le rôle qu'il joue dans le modèle global et dynamique du groupe qui le définit comme leader. C'est un leader non pas parce qu'il est intelligent, habile ou original mais parce que son intelligence, son habileté et son originalité sont considérées par les membres du groupe comme des moyens. (Knickerbocker, 1948, p. 30)

Ce qui fait le leader, ce n'est pas l'ensemble de ses caractéristiques mais plutôt sa "relation fonctionnelle" avec les individus donnés dans une situation donnée. En réalité, le leader n'existe qu'en fonction des besoins d'un groupe de personnes et qu'en fonction de la nature de la situation au sein de laquelle ces gens s'efforcent d'atteindre les objectifs qui leur sont communs. Herrold suit cette ligne de pensée quand il écrit: "Un leader est une personne qui, placée dans un contexte social particulier, contribue plus que tout autre membre à satisfaire davantage les besoins des membres du groupe. (Herrold, 1952, p. 263-265)

Par souci d'objectivité envers le lecteur, il serait opportun, à ce stade-ci, de présenter un certain nombre d'approches qui ont marqué l'évolution du concept de leader. Par mesure d'économie, nous nous contenterons cependant de faire nôtre la synthèse déjà réalisée par Carter. (1953) Tout en étant conscients des faiblesses inhérentes à un tel procédé, nous croyons en sa valeur heuristique.

1- Leadership défini en termes de comportement des membres du groupe.

Cette première méthode implique l'idée de membres se groupant autour d'une personne centrale. Le leader apparaît alors comme la personne capable de focaliser le comportement des autres membres du groupe. C'est Redl (1942) qui introduit cette conception dans une étude où il distingue dix types de formation de groupe. "Le terme de personne centrale désigne la personne avec laquelle les individus qui composent le groupe sont émotionnellement liés, ce qui a pour effet de déclencher les processus de formation de groupe." (Redl, 1942, p. 575)

Dans l'esprit de Redl, le terme leadership désigne surtout la relation d'incorporation du moi sur une base d'admiration. Cette conception émotionnelle n'explique malheureusement qu'une partie de la relation "leader-follower".

2- Leadership défini en termes des objectifs de l'organisation.

Le leadership peut aussi se définir en fonction des buts du groupe. Le leader est alors celui qui est le plus apte à conduire le

groupe vers les objectifs établis.

Morris et Seeman (1950) prétendent que pour définir sur une base opérationnelle le concept de leadership, il faut établir des facteurs de corrélations entre l'agir de l'individu considéré comme leader et le comportement du groupe. Leur définition présente trois aspects du leadership: "Le leader peut être désigné comme l'individu qui exerce une influence plus étendue et plus décisive qu'aucun autre membre du groupe; ou comme l'individu dont le groupe dit qu'il est son chef; ou comme l'individu qui exerce le plus d'influence sur le choix et la réalisation des buts du groupe." (1950, p. 151) C'est ce dernier aspect qui caractérise plus précisément cette deuxième approche.

Stogdill (1950) abonde dans le même sens. Il voit le leadership comme l'acte ou le fait d'influencer les activités d'un groupe organisé dans ses efforts pour fixer et atteindre ses buts. "Un leader est donc une personne qui se différencie des autres membres par l'influence réelle qu'elle exerce sur la manière dont l'organisation se fixe des buts et agit pour les atteindre. (1950, p. 5)

Il est important ici de noter que cette conception ne spécifie ni le nombre de leaders qui peuvent intervenir ou exister au sein de l'organisation, ni l'influence temporaire ou permanente d'un individu, ni l'exercice de cette influence au profit ou au détriment des membres et de l'organisation. En réalité, Stogdill perçoit le leadership comme un processus essentiellement variable, discontinu et

mobile. Pour lui, le leadership n'est qu'un aspect des relations interpersonnelles entre les membres d'une organisation, membres qui coordonne leurs efforts afin de permettre la réalisation d'objectifs communs.

3- Leadership défini en termes de choix sociométriques.

La troisième méthode repose sur le choix sociométrique. Le leader est la personne que les membres du groupe choisissent et désignent comme chef.

Une étude faite par Jennings (1947) montre "qu'il apparaît impossible de trouver dans une caractéristique personnelle ou dans une constellation de traits la justification du leadership." (1947, p. 23)

Selon lui, il semble que les personnes qui sont choisies comme leaders sont celles qui perçoivent et conçoivent les besoins des autres mieux que ces dernières personnes elles-mêmes. Il ajoute que le leadership apparaît comme un processus dans lequel aucun individu n'a de rôle capital, mais où un grand nombre d'individus, sinon tous, ont leur part à jouer à des degrés divers.

4- Leadership défini en termes de syntalité du groupe.

Le leader peut aussi être défini comme étant l'individu capable de déplacer le groupe dans une dimension de sa syntalité. (1)

(1) La syntalité du groupe représente le degré d'efficacité avec lequel le groupe poursuit ses objectifs.

Cattell conçoit le leader comme "une personne qui entraîne une syntalité différente que celle qui aurait existé sans lui: sa capacité de leadership se mesure à l'importance des modifications qu'il produit dans toutes les dimensions de la syntalité. Ainsi chaque membre du groupe est dans une certaine mesure un leader." (1953, p. 177)

5- Leadership défini en termes de processus d'influence.

Le leadership est envisagé ici en termes de comportement "d'autorité" ou sous l'angle du processus d'influence. C'est là, sans doute, la conception la plus répandue de nos jours.

Pour Carter (1953), le leadership doit se définir en termes de comportement "d'autorité". Mais quelle signification donne-t-il à ce terme? Il spécifie: "tout comportement que l'observateur voudra désigner ainsi ou, de façon plus générale, tout comportement que les experts dans ce domaine voudront considérer comme tels." (1953, p. 26)

Cette façon opérationnelle de résoudre le problème présente des faiblesses comme des avantages. Son principal avantage est de laisser à l'observateur le soin de définir comme bon lui semble les actes précis qu'il considère comme signes de leadership. Cette perception permet en plus de reconnaître comme actes "d'autorité" certains gestes, certains comportements dans une expérience donnée alors que dans une autre situation, un autre ensemble de comportements peut aussi être étudié comme actes "d'autorité". C'est sans

aucun doute la définition la plus générale que l'on puisse donner, celle qui laisse le plus de latitude à l'observateur.

Chacune de ces 5 approches nous apparaît défendable d'un strict point de vue théorique. Disons cependant que les derniers écrits en la matière préfèrent, tout comme nous l'avons fait plus haut, parler du "processus d'influence". Cette approche possède l'avantage d'être étudiée sous un double aspect: l'influence formelle et l'influence informelle. Nous pouvons alors considérer la dimension formelle du processus d'influence et nous arrêter à la dynamique des relations d'autorité à l'intérieur de groupes structurés. Nous pouvons aussi envisager les dimensions informelles qui reposent sur les connaissances, les qualités et le charisme des leaders.

Dès qu'il y a communication, aussi bien entre deux individus qu'au sein d'un groupe, il se déroule un processus d'influence unilatéral ou mutuel, qui tend à changer plus ou moins ceux qui entretiennent le processus." (Tessier et Tellier, 1968, p. 24) Le leadership est donc essentiellement un processus d'influence qui naît des interactions entre les membres d'un groupe. Dès qu'un groupe entreprend de communiquer, il vit une expérience de partage d'influence, de leadership.

Comme le soulignent si bien Tessier et Tellier: (1968, p. 25) le leadership au sein d'un groupe surtout informel a généralement tendance à être diffus. Il est partagé inégalement entre les membres

et distribué différemment selon les diverses situations et les besoins du groupe. Dans une organisation formelle, il est davantage concentré sur des personnes légalement désignées à des postes de responsabilité. Cette formalisation ne peut et ne doit surtout pas tenter d'enrayer l'exercice d'un leadership informel indispensable à la satisfaction des besoins individuels et à l'atteinte efficace des objectifs de l'organisation. Elle doit plutôt essayer de l'intégrer, autant que faire se peut.

## C) LEADERSHIP ET COMPORTEMENT DE LEADER.

La multiplicité des approches tant psychologiques qu'empiriques empêche l'élaboration d'une notion unanime du leadership. Et c'est sans doute pour cette raison, que depuis une quinzaine d'années les chercheurs se sont attardés davantage à étudier le comportement des leaders, que leurs traits individuels et les situations qu'ils vivent.

Homphill fut l'un des précurseurs de cette nouvelle approche. "Exercer un leadership", écrit-il, "c'est voir à la mise en place d'une structure interrelationnelle qui amène la solution d'un problème commun." (1967, p. 98)

Les meneurs peuvent alors être reconnus à la fréquence des actes qu'ils posent et qui entraînent le groupe vers la poursuite de ses objectifs. Mais comment le meneur lui-même, les membres du groupe et l'observateur sauront-ils percevoir le geste du leader comme un acte véritable de leadership? Pour solutionner cette difficulté, de nombreuses recherches faisant état de variatons fort grandes dans le comportement des leaders selon les situations, Halpin fut amené à distinguer entre <u>leadership</u>, c'est-à-dire certaines qualités et capacités intrinsèques à la personne du leader lui-même et <u>comportement de leader</u> c'est-à-dire les actes de leadership que l'on observe. (1966, pp. 87-130)

Halpin précise en plus que le terme leadership a tendance à entraîner dans notre esprit un jugement de valeur sur la personne qui l'exerce. Ainsi, quand nous pensons leadership, nous pensons infailliblement à un leader autoritaire ou démocratique, bon ou mauvais, efficace ou inefficace. Nous sommes alors portés à évaluer la personne plutôt qu'à décrire ce qu'elle a fait à l'intérieur du groupe.

L'important n'est pas de commencer une polémique déterminant quel terme utiliser: "leadership" ou "comportement de leader". L'essentiel est de comprendre que le leadership doit être étudié en tant que comportement et défini comme étant un acte posé par un individu dans un groupe donné et dans une situation donnée, acte qui aura pour conséquence d'influencer le groupe dans l'atteinte des objectifs tout en amenant une plus grande satisfaction des besoins individuels des membres.

"Les phénomènes de base que nous étudions représentent des actes de leadership ou le comportement des leaders à l'intérieur du groupe dont ils sont membres." (Halpin, 1959, p. 14)

D) CONCEPTION MODERNE DU LEADERSHIP.

Dans notre esprit, donc, le leadership se présente comme un ensemble de comportements individuels permettant d'orienter le groupe dans la poursuite de ses objectifs, objectifs préalablement acceptés par les membres et permettant une certaine satisfaction de besoins individuels. Il réside essentiellement dans le processus d'influence qui s'établit entre les individus et le groupe et qui guide ce dernier vers l'atteinte d'objectifs communément acceptés.

Premièrement, le leadership doit être conçu en termes de dynamique du comportement social humain. Il est fonction des besoins qui existent dans une situation donnée et consiste en un rapport entre un individu et un groupe, ou mieux, entre un individu et les membres du groupe. Cette relation interpersonnelle prend naissance dans le fait que chaque participant a soit un rôle réel à jouer en vertu de la différenciation des responsabilités dans une organisation soit un rôle que les membres du groupe s'attendent à lui voir jouer dans une situation donnée.

Deuxièmement, le leadership implique non pas seulement un phénomène d'interaction mais aussi un processus d'influence auprès des membres du groupe. "Le leadership est orienté de façon à influencer le comportement des gens." (Campbell, Corbally, Ramseyer, 1968, p. 176) Le leadership peut tantôt s'exercer au niveau des objectifs poursuivis par le groupe, tantôt se situer au plan socio-émotif.

Les leaders agissent avant tout comme "catalyseurs"; ce sont des agents positifs permettant de faire progresser le groupe en tant qu'entité et ce, au moyen de divers stimuli: définition des objectifs, initiative personnelle, originalité, communications, information, compréhension, acceptation des autres, climat favorable, détente lors de conflits, sens de l'humour, etc...

Un leader, c'est "un individu dont le comportement permet d'influencer les activités du groupe. En émettant certains stimuli, que ce soient des paroles, des écrits ou des gestes, il incite le groupe à avancer vers le but ou les buts fixés." (Gouldner, 1950, pp. 17-18)

Troisièmement, tout individu à l'intérieur du groupe peut à certain moment et à des degrés divers faire preuve de leadership. Le leadership n'est pas une fonction nécessairement reliée au statut ou à la position qu'on occupe dans l'organisation. Le leadership est avant tout une relation fonctionnelle et il sera accordé à un individu quand le groupe considérera qu'il possède plus que tout autre le moyen de satisfaire ses besoins. Cet accord, plus ou moins tacite selon le cas, demeurera en vigueur tant et aussi longtemps que le leader sera perçu comme tel.

Enfin, le leadership étant conçu comme processus d'influence sur les activités d'un groupe organisé, ne spécifie pas qui exercera le plus cette influence à l'intérieur du groupe, c'est-à-dire quel

membre doit être considéré comme le leader. Cette définition possède l'avantage de permettre l'étude de n'importe quel membre de l'organisation et elle n'exclut pas la possibilité que tous les membres contribuent à l'exercice du leadership. Théoriquement, on peut avancer que tous les membres d'un groupe ont ou peuvent avoir une certaine influence sur le groupe, donc qu'ils possèdent tous au départ des attributs de leaders.

Cette définition implique en outre que le leadership est moins un ensemble de qualités individuelles qu'un des aspects fondamental de toute organisation. C'est d'ailleurs la position actuelle de la majorité des psycho-sociologues qui se sont penchés sur l'étude du sujet. Ils y voient avant tout une fonction de groupe partagée inégalement il est vrai, mais partagée entre tous les membres de l'organisation et non une fonction exercée par un seul individu. Voici d'ailleurs ce que nous retrouvons dans Campbell à ce sujet:

> Peu importe la position occupée dans la structure hiérarchique d'une organisation, d'une institution ou d'une société, toute personne possède certaine capacité de leadership et éventuellement exercera son leadership en temps et lieu. (1968, p. 177)

Dans cette perspective, le leadership est une réalité diffuse et difficile à mesurer adéquatement. Ce n'est pas tant le nombre d'interventions que la qualité de ces interventions, la répercussion positive auprès des membres du groupe qui déterminent jusqu'à quel point un individu est leader.

# CHAPITRE II

# COMPORTEMENTS DES LEADERS

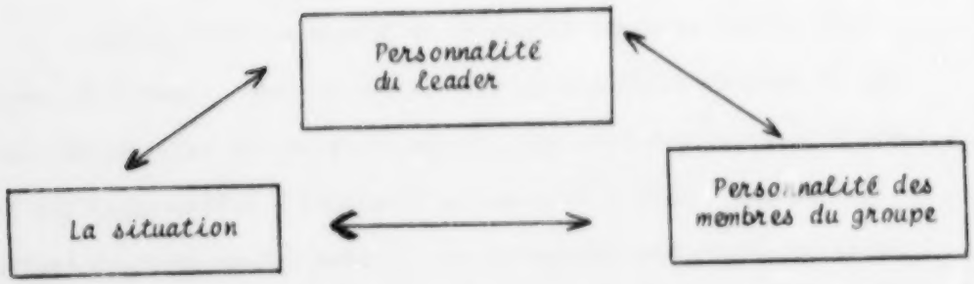
Deux types de critères sont habituellement utilisés lors des différentes recherches sur le leadership: ceux qui évaluent le leadership en termes de conséquences pour le groupe et ceux qui sont simplement centrés sur le leader lui-même. (Gordon Thomas, 1955, pp. 22-45)

Tandis que les premières études avaient tendance à favoriser une approche basée sur les caractéristiques individuelles ou traits de personnalité des leaders, les théories actuelles, en réaction contre ce mouvement, préconisent l'étude du comportement face à une situation donnée. (Hollander, 1964, pp. 4-5) Toutefois, les chercheurs ne semblent guère plus satisfaits et nous sommes toujours à la recherche de facteurs permettant d'expliquer globalement le phénomène social qu'est le leadership. C'est d'ailleurs ce qui fait dire à Halpin: "Eventuellement, il sera peut-être possible de déterminer un certain nombre de variables fondamentales permettant de prévoir le comportement des leaders dans une multitude de cas." (1959, p. 14)

Une étude sur le leadership est donc une étude de relations plus ou moins définies, de variables plus ou moins complexes qui interviennent et interagissent les unes sur les autres. D'après Pigors (1935), une étude sur la fonction de leader doit porter sur: 1o) le chef; 2o) les membres en tant qu'individus; 3o) le groupe comme organisation; 4o) la situation. Tous ces facteurs

sont intimement reliés les uns aux autres et il semble très difficile d'en isoler un aux dépens des autres. Megginson (1967, p. 497) présente cette interaction dans le schéma suivant:

Relations entre le leader
les subordonnés et la situation.




Dans cette deuxième partie, nous soulignerons quelques facteurs personnels et quelques facteurs sociaux qui sont habituellement associés au leadership. Par la suite, nous étudierons les deux dimensions que prend le comportement des leaders à l'intérieur des petits groupes.

A) FACTEURS PERSONNELS ASSOCIES AU LEADERSHIP.

Même si le leadership a tendance à être partagé par tous les membres d'un groupe, il n'en demeure pas moins vrai que peu d'individus savent l'utiliser. A partir de ce fait, supposer que le leadership réside dans certains traits caractéristiques, il n'y a qu'un pas et plusieurs auteurs sont portés à le faire.

Cowley (1931) a essayé de découvrir certains traits dominants du leader. Pour ce faire, il a choisi trois groupes de leaders différents: des chefs criminels, des sous-officiers de l'armée et des responsables d'étudiants auxquels il a fait passer plusieurs tests de toutes sortes. Les résultats ont permis de faire la différence entre les meneurs et les suiveurs pour chaque groupe. Ils ont, par la suite, donné l'occasion de relever certains traits caractéristiques communs aux trois groupes. Voici ces traits communs:

1- Confiance en soi,
2- Impulsivité motrice
3- Constance du jugement,
4- Vitesse de décision.

Toutefois, Cowley lui-même admet que ces traits caractéristiques ne peuvent être généralisés à tous les meneurs dans toutes les situations. Il conclut: "Puisqu'on n'a étudié que trois groupes de leaders, il serait imprudent de tenir pour acquis que ce qui

s'applique à eux s'applique à tous les leaders dans toutes les situations." (1931, p. 312)

Plusieurs études ont, par la suite, été réalisées, toutes aussi complexes les unes que les autres; différents facteurs ou traits de personnalité ont été mis de l'avant. Stogdill (1948, pp. 35-71) a passé en revue toute la littérature concernant ce sujet en prenant soin de relever les traits et les facteurs personnels associés au leadership. Ces facteurs, que nous nous permettons de livrer, ont été classés en cinq différentes catégories: capacités, réussite, responsabilité, participation et statut.

1- Capacités: intelligence, vivacité, facilité de parole, originalité et jugement.
2- Réussite: instruction, connaissances, prouesses athlétiques.
3- Responsabilité: sûreté, initiative, persévérance, confiance en soi, agressivité, désir d'exceller.
4- Participation: activité, sociabilité, coopération, adaptabilité, sens de l'humour.
5- Statut: niveau socio-économique, popularité.

Toutefois, l'auteur s'empresse d'ajouter qu'il est essentiel d'introduire un autre facteur très important: la situation, car le leader est une personne qui a une responsabilité dans la coordination

des activités des membres du groupe vers un but commun. (1950, p. 5)

6- La situation: niveau mental, statut, aptitudes, besoins et intérêts des membres du groupe, objectifs à atteindre, etc.

Or ceci est essentiel: "On ne devient pas leader parce qu'on possède certains traits; l'ensemble des caractéristiques personnelles du meneur doit entrer en rapport avec les caractéristiques, les activités et les buts de ceux qui suivent." (1948, pp. 61-62) Nous retrouvons d'ailleurs ici une idée déjà émise par Knickerbocker: "ce qui fait le leader, ce n'est pas l'ensemble de ses caractéristiques mais plutôt sa "relation fonctionnele" avec les individus donnés dans une situation donnée." (1948, p. 30)

On doit donc nécessairement concevoir le leadership comme l'interaction de variables constamment changeantes selon les situations. Il est clair qu'une analyse adéquate du leadership doit porter non seulement sur les individus considérés comme meneurs mais aussi sur les situations permettant au leadership de s'exercer.

B) FACTEURS SOCIAUX ASSOCIES AU LEADERSHIP.

Le leadership représente une relation entre des personnes placées dans une situation sociale donnée et des individus qui, leaders dans telle situation, peuvent ne pas l'être dans d'autres.

Bogardus développait cette idée lorsqu'il écrivait:

> Le leadership consiste à contrôler certains types de situations, réelles ou potentielles, alors que dans ces mêmes situations, les suiveurs sont relativement impuissants. Ce qui détermine le rôle d'une personne donnée dans une situation, c'est son degré d'habileté, d'expérience et de pénétration. L'accès au leadership dépend de l'étude des situations et du talent qu'on a acquis en ce qui les concerne. Pour apprendre à commander, on analyse des situations et on élabore des techniques appropriées au contrôle de ces situations. Une personne qui prévoit les situations peut devenir un meneur; les autres tournent en rond. (Bogardus, 1931, pp. 164-165)

De cette citation, il est permis de déduire que le leadership peut s'enseigner et s'apprendre. Apprendre aux personnes à contrôler les phénomènes de groupes, n'est-ce-pas le but de tous ces cours en dynamique des groupes que l'on donne présentement au futur administrateur? Une personne apte à exercer son leadership dans un certain cadre donné se débrouillera facilement dans beaucoup de cas pourvu que ceux-ci ressemblent à des situations déjà étudiées.

Même si l'ensemble des recherches semble démontrer que les leaders se sont révélés supérieurs aux non-leaders sur le plan intellectuel, en réalité, seul le facteur "confiance en soi" semble

être relié au leadership. Bien plus, on va jusqu'à émettre l'hypothèse que "la seule caractéristique qui distinguerait ces gens doués pour l'exercice de l'influence serait leur capacité exceptionnelle à tenir compte des situations interpersonnelles où ils sont engagés." (Tessier et Tellier, 1968, p. 35)

Un premier point à soulever dans notre étude est que <u>le leadership est toujours relatif à une situation donnée et n'existe que dans une situation-problème</u>. Cette situation-problème peut se présenter, selon le cas, au plan de la tâche ou encore au plan du climat.

> Le leadership est toujours relatif à une situation. En effet, une situation quelconque est requise pour que se manifeste une forme de leadership en ce sens que les circonstances du moment déterminent les traits de personnalité essentiels au leader et, par conséquent, déterminent les membres du groupe pouvant assumer le rôle de leader et les qualités personnelles nécessaires à l'individu pour conserver son rôle. (Gibb, 1947, p. 270)

Un second principe qu'il faut aussi noter, c'est que <u>l'accession au rôle de leader dépend des buts et des objectifs du groupe</u> et de la capacité que possède un individu à faire avancer le groupe vers la réalisation de la tâche. Jenkins (1956, p. 60) émet les idées suivantes à ce sujet:

1- Le leadership doit nécessairement être étudié en fonction des buts et des objectifs du groupe.

2- Différents groupes orientés vers la réalisation de différentes tâches nécessiteront différents styles de leadership.

3- Il est fort possible que les leaders de certains groupes diffèrent par certains traits ou caractéristiques de ceux de d'autres groupes.

Ceci nous amène finalement à citer un troisième principe: "le leadership est un processus de stimulation mutuelle, un phénomène d'interaction sociale où les attitudes, les idéaux et les aspirations des suiveurs jouent un rôle aussi important et aussi déterminant que l'individualité et la personnalité du meneur." (Gibb, 1947, p. 272)

Généralement, le leader n'est pas là pour lui, mais il existe seulement en fonction des besoins du groupe et il ne peut pas être plus efficace que le groupe le lui permet. Pour être accepté comme meneur, il est nécessaire d'être membre du groupe et d'en partager les objectifs et les apirations. Or le leader n'est habituellement pas celui qui détermine les normes du groupe; ce sont les membres eux-mêmes et ceux-ci choisissent normalement comme leader une personne qui répond le plus adéquatement possible à leurs normes et à leurs aspirations. "Mieux que les autres membres, les leaders expriment le groupe au niveau de ses valeurs." (Tessier et Tellier, 1968, p. 48)

C) DIMENSIONS DU COMPORTEMENT DES LEADERS.

Même si les comportements des leaders varient sensiblement d'un groupe à l'autre et selon la situation, il semble possible de relever certaines fonctions propres aux leaders. Plusieurs recherches ont été faites en ce sens. Notre but n'est pas de faire ici l'inventaire de toutes ces fonctions mais plutôt de montrer leur regroupement possible sous deux grandes dimensions: orientation vers la tâche et orientation vers les membres du groupe.

Une des recherches les plus sérieuses concernant les dimensions du comportement des leaders à l'intérieur d'un groupe semble avoir été mené par Hemphill (1950) à l'Université d'Ohio. Les résultats de cette étude ont par la suite permis à Halpin (1952) de déduire quatre facteurs essentiels du comportement des leaders et de déterminer l'importance en pourcentage de chacun de ces facteurs. En voici d'ailleurs les résultats:

1- Considération: (49.6%)

Cette dimension indique avant tout comment le leader, en accomplissant son rôle, est perçu par les autres membres du groupe. Les principales caractéristiques visées par cette dimension sont: bonnes relations humaines, confiance aux gens, aptitude à expliquer la tâche, disponibilité pour l'écoute des individus, participation à la prise de décision.

2- Détermination des structures: (33.6%)

Cette dimension représente comment le leader se définit

et se situe par rapport aux membres du groupe. Quel soin il apporte à établir une organisation bien structurée, à mettre sur pied un réseau de communications efficaces et à préconiser certaines procédures bien définies.

3- Production: (9.8%)

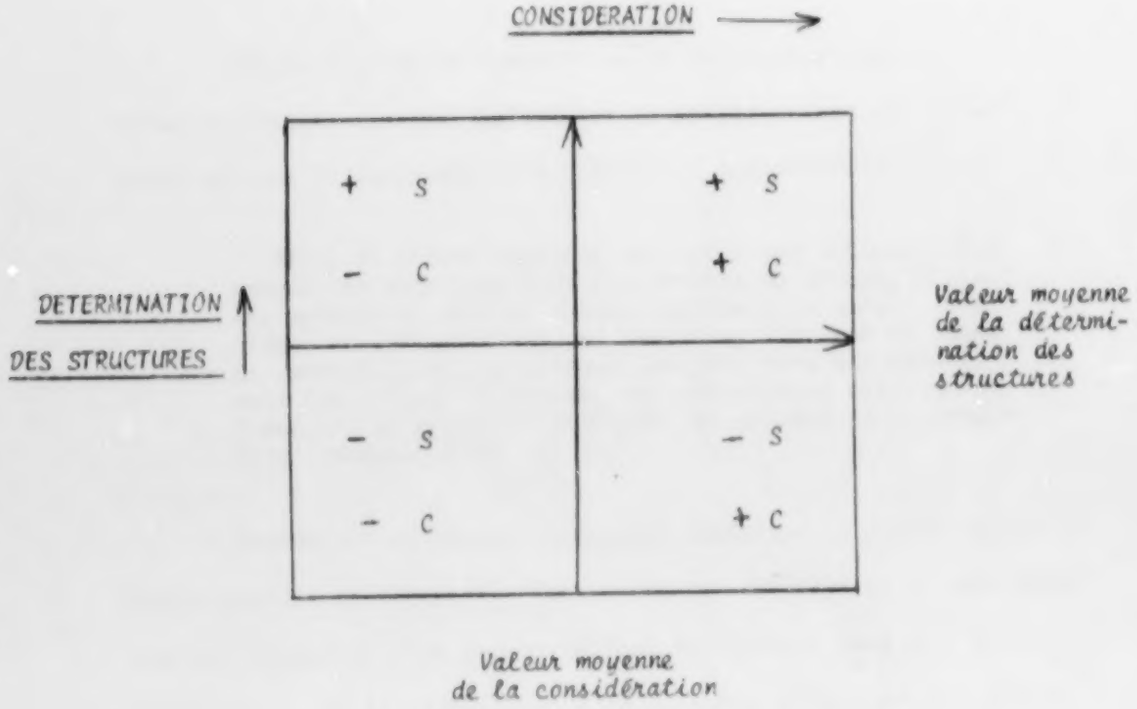
Cette troisième dimension réfère au comportement du leader orienté essentiellement vers la réalisation de la tâche. Ce qui est important ici c'est l'accomplissement rapide des objectifs fixés par l'organisation.

4- Reconnaissance: (7.0%)

Cette dernière dimension suppose que le leader oriente son comportement de façon à se faire accepter par tous les membres. Il est prêt à plier devant tout changement car il ne veut surtout pas frustrer les gens; il est très sensible aux conflits interpersonnels qu'il tend à éviter le plus possible.

A la suite d'autres études, Halpin (1959, p. 10) a retenu seulement les deux premières dimensions - considération et détermination des structures - comme étant fondamentales pour expliquer le comportement des leaders. Il nous les présente d'ailleurs dans le schéma suivant:

Détermination des structures et Considération.- Coordonnées de la dimension du comportement des leaders.




Ce schéma permet d'expliquer que malgré les variations énormes constatées dans le comportement des leaders d'une situation à une autre, il demeure toujours possible de déterminer dans quel quadrant le leader se situe. Nous n'assistons pas à une véritable dichotomie - considération versus détermination des structures - mais à plusieurs combinaisons possibles selon les quatre quadrants:

I. Détermination des structures: MAX. et Considération: MAX.

II. " " : MIN. et " MAX.

III. " " : MIN. et " MIN.

IV. " " : MAX. et " MIN.

Halpin conclut en ajoutant qu'un leadership efficace sera celui qui mettra l'accent autant sur la détermination des structures que sur la dimension considération. (quadrant I)

> Bref, le leader efficace est celui qui délimite clairement ses relations avec les membres du groupe, définit des modèles ou schémas d'organisation bien précis, des canaux de communications et des plans d'action où règne la sympathie; qui finalement, adopte, dans ses relations avec les membres du groupe, un comportement qui reflète l'amitié, la confiance mutuelle, le respect et la cordialité. (Halpin, 1959, p. 9)

Cortwright et Zander soulignent également ce double aspect de l'organisation en écrivant: "Il semble que la plupart, ou peut-être tous les objectifs d'un groupe peuvent être réunis dans une ou deux catégories : a) la réalisation d'un objectif spécifique quelconque; b) la survie ou la plus grande cohésion du groupe lui-même." (Cortwright et Zander, 1952, p. 541)

De nos jours, presque toutes les théories sur la dynamique des groupes reconnaissent comme fondamentale cette distinction entre ces deux niveaux: la tâche et les interactions entre les membres. Afin d'appuyer cette thèse, permettons-nous de présenter le tableau suivant établi par Paul Hare (1962, p. 512). Il illustre ces deux variables telles que conçues par différents chercheurs.

## VARIABLES "TACHE-INTERACTIONS"

## TELLES QUE CONCUES DANS DIFFERENTES THEORIES

| Théorie \ Variables | Tâche | Interactions |
|---|---|---|
| Barnard (1938) | Efficacité | Efficience |
| Benne & Sheats (1948) | Rôles de tâche | Rôles de maintien et de construction du groupe |
| Stock & Thelen (1958) | Tâche | Climat socio-émotif |
| Bales (1958) | Résolution du problème | Affectivité positive ou négative |
| Carter (1953) | Facilité des objectifs du groupe | Sociabilité |
| Cartwright & Zander (1953) | Poursuite des objectifs | Maintien et unification du groupe |
| Halpin (1950) | Détermination des structures | Considération |
| Getzels & Guba (1957) | dimension nomothétique | dimension idiographique |
| Rocheblave & Spenlé (1960) | Instrumentalité | Socio-émotivité ou expressivité |
| Blake & Mouton (1964) | Préoccupation de la tâche | Préoccupation des gens |

Au plan de la tâche, la démarche du groupe épouse d'assez près les étapes du processus de la prise de décision. Le groupe verra d'abord à définir clairement les objectifs, à délimiter le problème pour ensuite envisager diverses possibilités ou solutions. Il s'agira ensuite d'en mesurer la validité en les confrontant, tout en tenant compte des ressources du groupe et des membres, pour finalement arriver à une décision commune et planifier une action. Au fur et à mesure que se déroulent ces différentes étapes, chaque participant peut "s'affirmer" et jouer un rôle utile pour le groupe; il exercera alors son leadership sur le plan de la tâche. Pour ce faire, "il est suffisant qu'un membre, n'importe qui, fasse valoir, au bon moment, un aspect important de la démarche pour que le groupe en tienne compte et progresse plutôt que de tourner en rond." (Tessier, 1968, pp. 42-43)

Les leaders, au plan de la tâche, sont habituellement ceux qui perçoivent davantage les buts et les objectifs du groupe et qui font preuve d'une facilité plus grande pour exprimer les besoins des membres que les membres eux-mêmes. Ce genre de meneurs contribue surtout à la solution des problèmes et à la structuration de l'action. Les interventions qui actualisent ce leadership se font normalement sentir sur divers plans, tous orientés vers la tâche: définition du problème, information, recherche des opinions, solutions possibles, critique, procédure, incitation à l'action, résumé de la situation, planification, etc.

Par contre, au plan socio-émotif ou du climat, le leader sera celui qui contribue le plus à soutenir les interactions des membres, à l'intérieur du groupe ou encore, celui qui incarne le mieux les valeurs du groupe.

> "Toutes les conduites qui aident au groupe à devenir un véritable "nous", font baisser les tensions interpersonnelles, assurent la cohésion entre les membres, facilitent l'intégration de tous les participants, augmentent les interactions ou maintiennent la solidarité du groupe, représentent la fonction socio-émotive des leaders." (Tessier, 1968, p. 45)

Dans cette optique, le leader sera avant tout celui qui est ouvert aux autres, et qui leur fait confiance. Pour lui, chaque membre du groupe possède des ressources illimitées qui, si elles sont exprimées, permettront au groupe de les exploiter et de progresser. Son rôle est donc de donner à chaque individu membre du groupe l'occasion de "s'extérioriser", de faire valoir le plus possible ses aptitudes et ses talents. Habituellement, ce leadership est axé sur les membres du groupe et beaucoup moins vers la réalisation concrète et immédiate de certaines tâches.

Il semble donc évident que la fonction de leadership se distribue entre deux pôles: leadership axé sur la tâche et leadership centré sur les gens; ces deux dimensions se reflètent à des degrés divers dans le comportement des leaders.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur cette double dimension du comportement des leaders et ont pas la suite tenté de construire un modèle théorique permettant d'expliquer cette réalité. Dans

la partie qui suit, nous allons présenter quelques-uns de ces modèles.

# CHAPITRE III

# CERTAINS STYLES DE LEADERSHIP

Théoriquement, on peut envisager le leadership sous différents angles. Il nous apparaît donc réaliste de penser qu'il est très difficile de concevoir un modèle unique capable de décrire en entier le comportement des meneurs au sein d'un groupe. Ce comportement varie d'ailleurs énormément d'une situation à l'autre et selon les groupes. Si l'on en croit Levinson (1963, p. 439) le comportement concret des personnes dérivent à la fois de deux facteurs principaux, savoir: la personnalité et la définition du rôle qu'ils occupent au sein de l'organisation.

Notre tâche ne consistera pas ici à expliciter davantage ces facteurs déterminants mais nous tenterons plutôt de présenter rapidement quelques modèles théoriques ou styles de leadership tels que conçus par:

1- Lewin, Lippitt et White, (1939, 1960)

2- Getzels et Guba, (1957)

3- Gordon, (1955)

A) LES STYLES DEMOCRATE, AUTOCRATE ET LAISSEZ-FAIRE.

Une série d'expériences désormais classiques, celles de Lewin, Lippitt et White (1939, pp. 271-299) ont tenté d'établir les répercussions des styles démocratique, autocratique et laissez-faire sur beaucoup de situations de groupe.

La façon la plus pratique de définir ces trois styles de gestion semble la comparaison avec quatre aspects essentiels à tout rôle d'autorité:

1- la détermination des politiques,
2- le choix des techniques et l'élaboration des étapes à suivre,
3- la répartition des tâches entre les compagnons de travail,
4- l'attitude de l'autorité face aux éloges et aux critiques (évaluation).

Le tableau de la page suivante résume les comportements des meneurs ou socios aux différents styles de leadership et permet de comparer leurs réactions face aux quatre aspects que l'on vient de citer.

TABLEAU REPRESENTANT LES STYLES D'AUTORITE (I)

| Styles / Aspects | AUTOCRATE | DEMOCRATE | LAISSEZ-FAIRE |
|---|---|---|---|
| 1) Détermination des politiques | Toutes les politiques sont déterminées par le responsable. | Toutes les politiques donnent lieu à des discussions de groupe. La personne responsable encourage la discussion et aide le groupe si besoin est. | Liberté complète est laissée à toute décision de groupe ou à toute décision individuelle sans que le responsable intervienne. |
| 2) Choix des techniques et élaboration des étapes. | Les techniques et les étapes de l'activité sont dictées une à une par l'autorité. Les étapes sont toujours imprévisibles de sorte que le groupe ne sait pas à l'avance ce qu'il fera par la suite. | Le déroulement des étapes est le fruit de discussions en groupe. Les étapes sont décidées au niveau du groupe; là où une aide technique est nécessaire, le responsable propose plusieurs possibilités et laisse le choix au groupe. | L'autorité procure certains instruments au groupe et signifie qu'elle fournira des renseignements sur demande seulement. Le responsable ne prend pas d'initiatives lors des discussions du groupe; il attend que le groupe lui dise quoi faire. |

TABLEAU REPRESENTANT LES STYLES D'AUTORITE (suite)

| Styles / Aspects | AUTOCRATE | DEMOCRATE | LAISSEZ-FAIRE |
|---|---|---|---|
| 3) Répartition des tâches entre les compagnons de travail | Le responsable décide et impose à chacun sa tâche et son compagnon de travail. | Les membres peuvent travailler avec qui ils veulent et la répartition des tâches est discutée en comité. | Le responsable ou chef s'abstient de participer à la répartition des tâches et des compagnons de travail. |
| 4) Attitudes face à la critique et aux éloges. (évaluation) | La personne responsable "personnalise" éloges et critiques. Le meneur est amical ou impersonnel plutôt qu'ouvertement hostile. | Le responsable est objectif et fonctionnel dans ses remarques. Il s'efforce d'être un membre égal du groupe en évitant de prendre une trop grande place à l'intérieur du groupe. | Très peu de commentaires sur l'activité des membres et le chef ne se mêle pas aux activités. Il n'essaie pas d'évaluer ou de régulariser le cours des événements. |

(1) tableau tiré de Lippitt R.V. et White R.K.; Autocracy and Democracy: an Experimental Inquiry, Harper Bros. Co., New York, 1960, pp. 26-27.

Voici quelques conclusions qui peuvent être données à la suite de recherches au cours desquelles des groupes de jeunes furent soumis à différents styles d'autorité:

1- Le travail accompli sous un style laissez-faire s'est révélé moins grand et moins valable que sous un style démocratique.

2- Même si quantitativement le travail fait en régime autocratique est plus considérable, les personnes se montrent habituellement plus motivés en travaillant dans une atmosphère démocratique.

3- Un style de gestion autocratique peut créer beaucoup d'hostilité et d'agressivité. Ces pulsions sont alors dirigées non contre le chef, mais contre certains boucs émissaires appartenant au groupe.

4- Les gens qui passent d'un régime autocratique à un régime démocratique vivent une réaction de détente qui s'accompagne habituellement d'un certain relâchement de l'effort et de la discipline.

5- En régime autocratique, les personnes se montrent plus dépendantes et moins originales. Le comportement des individus a tendance à s'uniformiser.

6- Il existe plus d'esprit de corps et d'amitié dans les groupes démocratiques. Les sous-groupes spontanés sont plus nombreux et on hésite moins à faire montre de ses sentiments.

Ces conclusions ont souvent servi de prélude à l'adoption d'un style plutôt que d'un autre. S'il semble evident que le style démocratique offre plusieurs avantages, il nous semble quand même prématuré de porter un jugement de valeur sur ces styles. N'oublions pas que le comportement du meneur est toujours relatif à une situation donnée et à un groupe donne. Ce qui importe, c'est de bien saisir les différences de comportements associés à ces styles de gestion autocratique, démocratique et laissez-faire.

B) LE LEADERSHIP: UN CONTINUUM.

Dans l'élaboration de leur schème théorique, Lewin et ses associés utilisent les termes autocratie et démocratie pour exprimer une dimension sociale spécifique. Ils désignent tous deux des régimes politiques précis. La description du leadership ou de l'autorité autocratique et démocratique correspond de près à la manière dont l'autorité est exercée dans ces deux types de régimes. Par contre, le terme laissez-faire réfère plutôt à un ensemble de principes économiques pouvant prendre place dans n'importe quel régime politique.

Le concept laissez-faire a été avancé par l'économiste Adam Smith pour désigner une forme de contrôle exercé par le gouvernement sur les activités économiques de la nation. Broune souligne que "le laissez-faire implique la présence d'un gouvernement et non l'absence de structures politiques ou leur activité. Il n'implique nullement une absence de leadership." (1955, p. 62) Lorsque Lewin, Lippitt et White associent le terme laissez-faire à certaines formes de comportements, leur définition ne concorde pas avec le sens que l'on prête habituellement à cette expression.

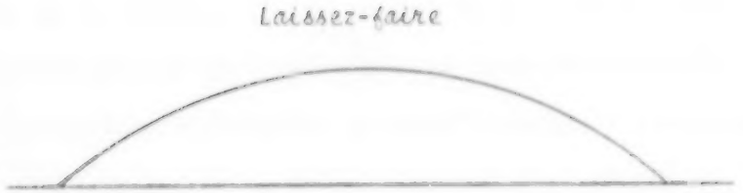
> On pense en général que le laissez-faire désigne une liberté individuelle maximale; mais la plupart du temps cela n'implique pas une absence de commandement, et ne doit pas l'impliquer. En fait, c'est dans la démocratie qu'il y a pour un individu le plus de liberté à la fois dans le domaine politique et dans l'expérience de Lewin. Le terme qui convient le mieux à la troisième situation de Lewin est celui d'anarchie. (Broune, 1955, p. 62)

Cet auteur préfère utiliser le terme "anarchie" car il désigne lui aussi une réalité politique et fait partie du même cadre de références qu'autocratie et démocratie. De plus, les caractéristiques du régime anarchique recouvrent bien celles décrites par Lewin dans le style laissez-faire. Autocratie, démocratie et anarchie sont donc trois concepts faisant partie d'un même cadre de références: trois systèmes politiques bien définis. En conséquence, le comportement du meneur devrait être analysé en fonction de ces trois situations sociales.

En réalité, les recherches faites par Lewin, Lippitt et White portaient beaucoup plus sur les réactions des individus face au contrôle exercé par le chef de groupe ou l'animateur que sur le rôle du leader, rôle qui d'ailleurs était stéréotypé pour chacun des styles. Cette fonction de contrôle du groupe par le chef est ici reprise par Browne pour qui le leadership est un continuum prenant sa source dans cette dimension opérationnelle.

> Nous l'avons prise pour base du continuum, les deux extrêmes étant l'autocratie (contrôle élevé) et l'anarchie (contrôle faible), la démocratie se situant au centre. En termes de comportement, on peut évaluer un groupe en utilisant le degré de contrôle exercé par le chef et situer cette évaluation sur un point précis du continuum. (Browne, 1955, pp. 64-65)

Continuum représentant le contrôle du chef sur le groupe avec le laissez-faire comme variable, selon Broune. (1)




| AUTOCRATE | DEMOCRATE | ANARCHIE |
|---|---|---|
| Contrôle du chef sur le groupe à son maximum. | Point milieu | Contrôle du chef sur le groupe à son minimum. |

Dans ce schéma, le laissez-faire est représenté par une courbe située au-dessus du continuum basé sur le contrôle du groupe par le meneur. Dans un système autocratique, il y a un gouvernement et des chefs, mais l'autorité de la nation en elle-

---

(1) L'expression "laissez-faire" dans le schéma de Broune réfère au degré de liberté que peut accorder une autorité (gouvernementale ou autre) aux individus qui constituent une nation ou un groupe.

même ou celle du groupe est éliminée si bien que le laissez-faire est à son minimum. Dans l'anarchie, il n'y a pas de chefs comme tels ni de gouvernement organisé et l'autorité de la nation ou celle du groupe est par le fait même inexistante. Le laissez-faire se trouve donc de nouveau à un minimum si l'on accepte que son existence est liée à un rapport entre individu et gouvernement. Par contre, en régime démocratique, milieu du continuum, il y a des chefs et un gouvernement, leur autorité n'est pas éliminée ni celle de la nation ou du groupe. Il existe donc en ce point un maximum de laissez-faire puisque ce système suppose une interaction continuelle et une certaine réciprocité de contrôle entre le gouvernement et les activités de la nation, entre le meneur et le groupe.

Si nous acceptons le sens donné à l'expression "laissez-faire" par Broune, il est logique de prétendre que le système démocratique favorise un maximum d'interactions entre les individus membres d'un groupe. C'est celui qui permettra le plus au leadership de s'exprimer, tout en permettant aux membres de se sentir libres de faire valoir leurs points de vue, donc d'influencer le groupe. Le comportement du leader démocratique est dans son essence même orienté vers le groupe et devrait théoriquement permettre à chaque membre d'exercer en temps et lieu son leadership.

Avant d'aborder un autre modèle, remarquons simplement que Tannenbaum et Schmidt ont aussi cherché à savoir si un leader doit épouser un style de gestion démocratique ou autocratique envers ses

subordonnés?

> Comment un directeur moderne peut-il être démocratique dans ses relations avec ses subordonnés, tout en conservant l'autorité et le contrôle nécessaire de l'organisation pour laquelle il est reponsable? (Tannenbaum, 1958, p. 95)

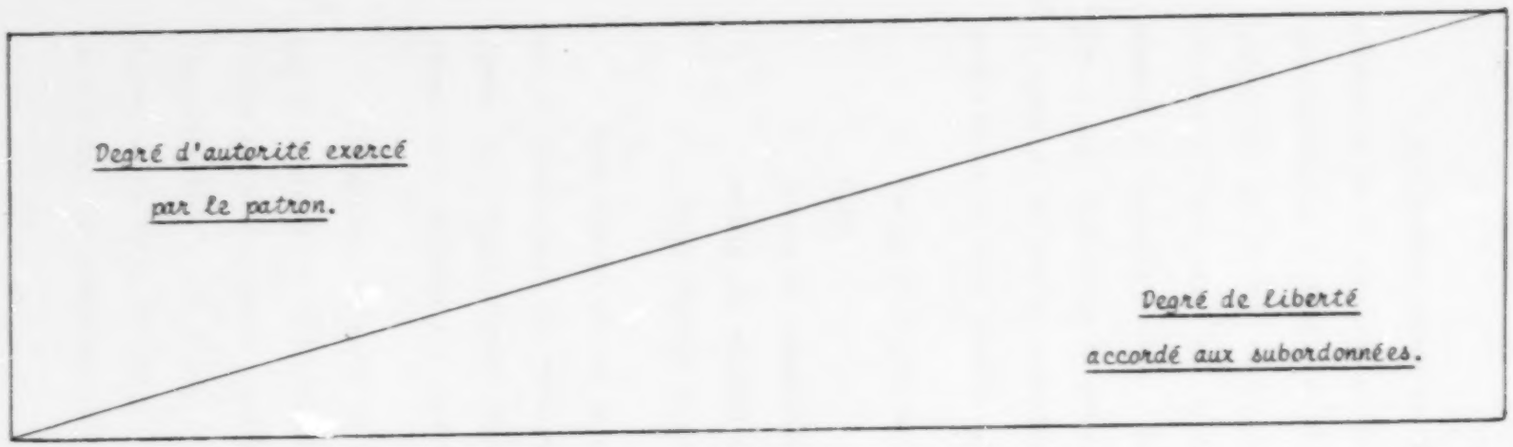
Autrefois, les théoriciens et les gens en général avaient tendance à percevoir le monde comme divisé en deux: dirigeants et dirigés.(1) Aujourd'hui les études sociologiques portent surtout sur la dynamique des groupes et l'accent est placé davantage sur la participation des membres dans un système démocratique. Le leadership est maintenant perçu comme un continuum et la figure suivante nous fait voir les comportements possibles des dirigeants au sein d'une organisation.

---

(1) traduction libre de "leaders" et "followers"

Continuum dans l'exercice du leadership. [1]

Leadership centré sur le patron. ⟶ ⟵ Leadership axé sur les membres.




| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Le patron prend la décision et l'annonce. | Le patron vend ses décisions. | Le patron présente certaines idées et pose des questions. | Le patron présente une décision mais accepte de la modifier par la suite. | Le patron présente le problème, demande des suggestions mais se garde le pouvoir décisionnel. | Le patron demande au groupe de décider à l'intérieur de certaines limites fixées par lui. | Le patron permet aux membres de fonctionner à l'intérieur de limites fixées par le groupe. |

[1] Tannenbaum R. et Schmidt W.H., 1958, p. 96.

Cette figure permet de visualiser plus clairement la continuité de la fonction et ce qu'on entend par un leadership démocratique ou orienté vers les membres du groupe. Il est indéniable qu'il est toutefois difficile pour le leader de trouver sa vraie place sur le continuum. Il doit tenir compte de nombres de facteurs autres. Tannenbaum cite trois séries de forces avec lesquelles le dirigeant doit composer lorsque vient le temps de prendre en considération quelle attitude ou quel comportement il doit adopter comme leader:

1- Forces se rapportant au dirigeant et à sa personnalité,
2- forces se rapportant aux membres du groupe; personnalité des membres et les attentes face au rôle,
3- forces émanant de la situation comme telle.

Nous retrouvons ici ce que nous avons toujours soutenu que le comportement des meneurs est toujours relatif et que le leader doit nécessairement être une personne capable de tenir compte de la réalité à l'intérieur de laquelle il agit.

Il importe de noter en terminant que le style démocratique ne s'identifie qu'à une seule dimension du leadership efficace tel que présenté précédemment par Halpin, savoir la "considération". En effet, le leader démocratique est celui qui permet et favorise une participation active de la part des membres du groupe. Les relations qu'il a avec eux sont basées sur le

respect et la confiance mutuelle. La description de ce style ignore presque complètement la dimension "tâche à accomplir". Une telle limite, nous le verrons, a son importance.

C) LE LEADERSHIP: UNE APPROCHE ORGANISATIONNELLE.

Getzels et Guba ont présenté l'administration comme un processus portant essentiellement sur le comportement social à l'intérieur d'un cadre hiérarchique donné.

> Nous concevons l'administration comme un processus social et son contexte comme un système social. (Getzels et Guba, 1967, p. 52)

L'administration en temps que processus social peut alors être envisagée selon trois points de vue:

1- la structure:

L'administration est alors considérée comme étant une série de relations supérieurs-inférieurs à l'intérieur d'un système donné.

2- la fonction:

L'administration est alors vue comme le processus d'allocation et d'intégration des rôles et des ressources humaines et matérielles en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation.

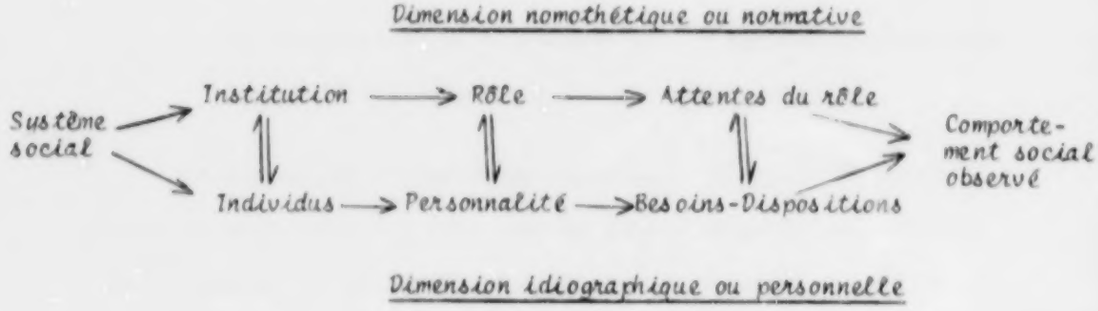
3- l'opération:

Le processus administratif prend place dans des situations faisant intervenir deux personnes: supérieur et inférieur. Chacune de ces personnes envisage certaines relations en fonction de ses besoins, de sa personnalité et de son expérience propre. L'administration est alors fondamentalement conçue en fonction de ce réseau de relations interpersonnelles.

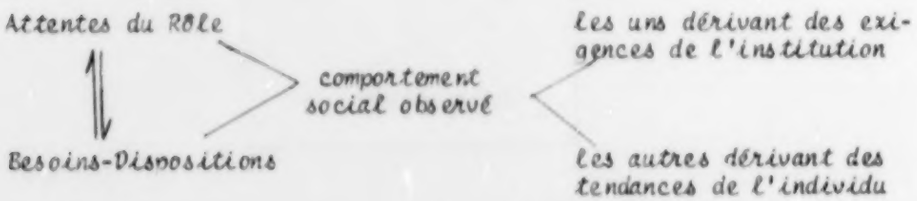
Il est clair que l'exercice du leadership tel que conçu antérieurement, aura un rôle prédominant à jouer dans un modèle semblable. Mais avant de définir les différents types de leadership pouvant intervenir, glissons rapidement un mot sur le modèle lui-même afin de mieux comprendre quelle orientation particulière pourra prendre le comportement du leader.

Pour Getzels, le système social implique "deux genres de phénomènes qui sont interdépendants sur le plan conceptuel et en interaction sur le plan phénoménologique." (1957, p. 424) D'une part, il y a l'institution avec certains rôles et certaines attentes qui doivent répondre aux objectifs de l'organisation; ceci constitue la dimension nomothétique ou normative. D'autre part, il y a des individus qui, avec leur personnalité, leurs besoins et leurs dispositions, se trouvent à l'intérieur du système; c'est ce qui forme la dimension idiographique ou personnelle.

Voici d'ailleurs ces deux dimensions illustrées dans le schéma de Getzels et Guba (1957, p. 429):



Notre travail ne consistera pas ici à définir ces différents termes; mais soulignons que pour bien comprendre le comportement attaché au rôle spécifique d'un individu, il est essentiel de connaître à la fois les attentes du rôle, le besoins et dispositions de l'individu. En un mot, le comportement social d'un individu doit être conçu comme dérivant de l'interaction de deux groupes de forces représentées par le schéma suivant:




Le comportement social observé dépend donc simultanément de deux facteurs interdépendants: la dimension nomothétique et la dimension idiographique. Getzels et Guba présentent cette interaction par l'équation suivante: $Co = f\ (R \times P)$

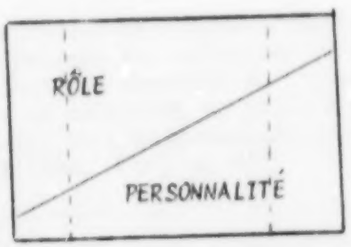
où Co : le comportement observé.

R : le rôle institutionnel donné et défini par les attentes qui s'y rattachent.

P : la personnalité de l'individu qui va remplir ce rôle. Personnalité définie par ses besoins-dispositions.

Ajoutons que l'importance accordée à "R" ou à "P" varie selon le geste posé, le rôle joué ou encore selon la personnalité de l'individu. A la limite, lorsque le comportement est essentiel-

lement axé sur le rôle, il n'en demeure pas moins une certaine latitude pour l'élément individuel; de même, lorsque le comportement est essentiellement axé sur la personnalité, il reste une certaine latitude pour l'élément normatif selon le graphique suivant:



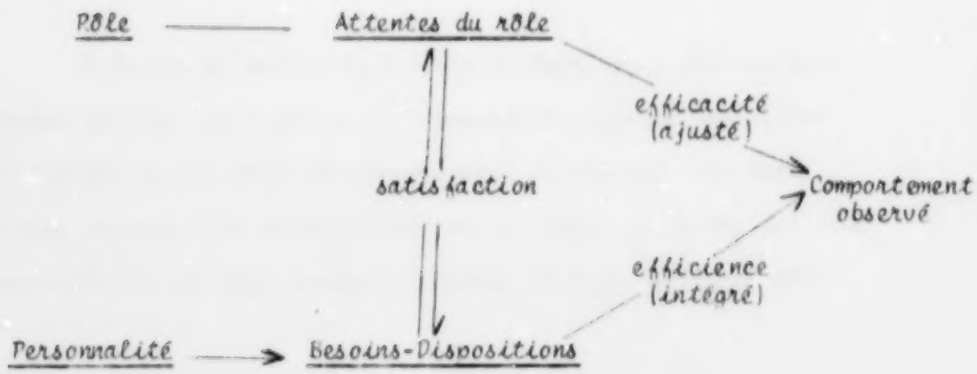

En A, la proportion de l'acte dicté par des considérations d'attentes du rôle est relativement grande (ex. le soldat) tandis qu'en B, cette proportion est minimisée (ex. l'artiste) et c'est l'élément personnel qui l'emporte. De toute façon, à moins que l'individu ne cesse de communiquer complètement avec ses proches, le comportement, pour autant qu'il est social, est fonction à la fois et du rôle et de la personnalité à des degrés différents mais jamais nuls.

Lorsqu'un individu remplit très bien son rôle ou répond très bien aux attentes attachés au rôle, on dira de lui qu'il est <u>ajusté</u> au rôle; l'individu qui satisfait ses besoins-dispositions, sera

perçu comme intégré. Idéalement, l'individu devrait être ajusté et intégré à la fois, ce qui est très rare. Il existe toujours, en effet, un certain degré de conflit entre les deux. Le rôle de l'administrateur sera de concilier ces deux aspects de façon à ce que l'individu, tout en s'actualisant, puisse satisfaire ses besoins et répondre en même temps aux attentes du rôle.

> La tâche unique de l'administration, tout au moins en ce qui concerne les relations envers le personnel, est d'intégrer les demandes de l'institution et celles des membres du personnel de façon à ce que ce soit productif au plan de l'organisation et au plan individuel. (Getzels et Guba, 1967, p. 430)

Barnard (1938, pp. 60-61) avait d'ailleurs soulevé ce double aspect de l'organisation. On pourrait schématiser ainsi sa pensée:



L'administrateur qui doit exercer son leadership se voit placé devant le dilemne de se comporter de façon à produire le maximum d'efficacité et le maximum d'efficience.(1) Habituellement, il est essentiel de doser les deux. Le dilemne sera résolu si l'administrateur fait coincider les attentes avec les besoins. La relation de l'individu avec l'organisation deviendra alors idéale et apportera le maximum de satisfaction à tous les membres concernés.

Nous n'engagerons pas de nouveau la discussion sur les ternes "leadership-followership". Soulignons simplement que pour Getzels: "Exercer un leadership, c'est voir à la mise en place d'une structure interrelationnelle et suivre c'est s'ergager à respecter une structure mise sur pied par un autre." (Getzels et Guba, 1968, p. 145)

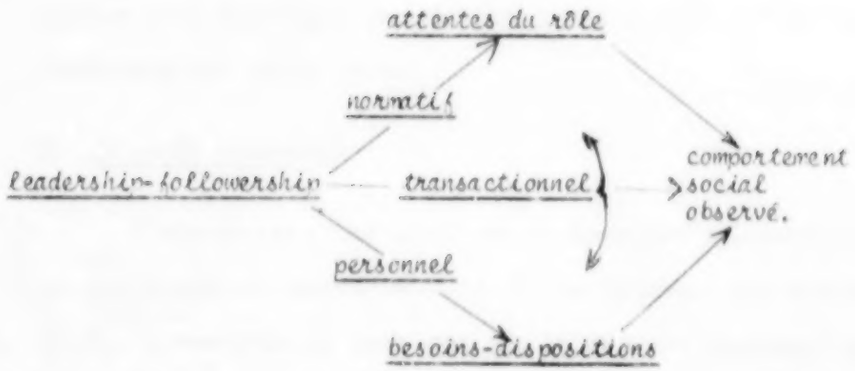
A partir du modèle de Getzels et Guba, nous pouvons maintenant décrire trois styles de "leadership-followership" selon l'orientation que prend le comportement du meneur. Ces trois styles peuvent être représentées par la figure suivante, que nous empruntons à ces deux auteurs: (Getzels et Guba, 1957, p. 436)

---

(1) Entendre ces deux termes.

efficacité: atteinte des objectifs de l'organisation.

efficience: satisfaction des besoins individuels.




Analysons rapidement ces trois styles de gestion:

1) Le style normatif.

L'emphase est placée sur la dimension nomothétique du comportement. L'institution, le rôle et les attentes du rôle ont plus d'importance que les éléments individualisants. Dans l'équation $Co = f(R \times P)$, "R" est maximisé tandis que "P" est minimisé. A l'intérieur de ce style, le chemin le plus expéditif pour atteindre les buts est perçu comme résidant dans la structure institutionnelle plutôt que dans les personnes.

Le leader normatif est celui qui est investi d'une autorité sans limites. Ses relations avec les subordonnés ont un caractère impersonnel et se limitent strictement à l'aspect fonctionnel de l'institution. Les considérations d'ordre affectif et personnel sont reléguées à l'arrière plan. C'est le leader qui loue ou blâme, donne des promotions ou congédie. Ce qui importe pour lui, c'est que les subordonnés donnent un bon rendement

quelque soit leur degré de satisfaction au travail. C'est un leadership axé sur la tâche.

2) le style personnel:

L'accent est alors placé sur la dimension idiographique ou personnelle du comportement et "P" est maximisé par rapport à "T". L'hypothèse de base veut que le meilleur rendement soit atteint s'il est possible à chaque personne de contribuer à l'atteinte des objectifs en faisant ce qui lui apparaît personnellement important et significatif. Les rôles définis trop minutieusement sont regardés comme des obstacles à un comportement efficace.

Le leader de type "personnel" est celui qui jouit d'une autorité basée uniquement sur la confiance. Aussi dans ses relations avec les subordonnés, il sera énormément préoccupé par leurs besoins personnels. Il tentera de créer un climat amical, propice à une plus grande satisfaction des gens. Il fera tout ce qu'il peut pour que les conditions de travail tiennent compte des revendications des travailleurs et prédisposent ces derniers à fournir un meilleur rendement. L'important, c'est que les personnes soient heureuses et satisfaites dans la réalisation de leur tâche. C'est un style de leadership nettement orienté vers les membres du groupe.

3) *Le style transactionnel:*

Les deux styles décrits précédemment ne sont pas foncièrement mauvais et selon la situation, un style aura préférence sur l'autre. Par contre, le style transactionnel apparaît plutôt comme un intermédiaire entre les deux; il permet de mettre l'accent tantôt sur l'un, tantôt sur l'autre selon le cas.

> "Le leader transactionnel épouse un comportement qui se veut nomothétique et idiographique et ainsi utilise judicieusement chaque style selon ce que la situation demande." (Campbell, Corbally, Ramseyer, 1968, p. 202)

Ce style de leadership essaie de répondre aux deux dimensions, d'une part en intégrant l'individu à l'organisation et d'autre part en adaptant et en personnalisant le rôle. L'efficacité et l'efficience sont simultanément recherchées; c'est d'ailleurs là le critère d'excellence d'un bon dirigeant. Toutefois, il demeure difficile de cataloguer un leader ou de déterminer exactement quel style il utilise; son comportement varie énormément selon les différents facteurs déjà cités. Remarquons cependant que dans ce modèle de Getzels et Guba, dirigeants et dirigés cherchent à réaliser les objectifs de l'organisation; les trois styles proposés présentent trois façons particulières d'y parvenir, trois façons d'exercer son leadership.

En terminant cette présentation du modèle de Getzels et Guba, il nous apparaît opportun de référer le lecteur à un modèle

plus récent, devenu populaire dans notre milieu. Il s'agit de celui qu'ont élaboré Blake et Mouton (1964). Il est mieux connu sous le vocable de "The Managerial Grid". Cette théorie présente cinq styles de gestion en se référant aux deux dimensions déjà présentées plus haut, savoir: l'orientation vers les gens et l'orientation vers la tâche. Le lecteur pourra trouver une traduction française de l'ouvrage de Blake et Mouton sous le titre: "Les deux dimensions de l'entreprise." (1970)

## D) LE LEADERSHIP AXE SUR LE GROUPE :

Les personnes qui dirigent des organisations complexes sont de plus en plus incitées à faire appel aux ressources de tous les membres. On parle beaucoup aujourd'hui de gestion participative. Parmi les moyens mis à la disposition des dirigeants qui veulent utiliser un tel style de gestion, il y a le travail en équipe. L'utilisation de cette formule doit être inspirée par une philosophie du leadership. En cette dernière partie du présent chapitre, nous présenterons deux philosophies qui se situent aux extrémités d'un continuum. Nous parlons ici de l'ouvrage de Gordon Thomas (1955) sur le leadership centré sur le groupe. Précisons en passant que cette littérature réfère à l'exercice du leadership dans de petits groupes. Aucune attention spéciale n'est apportée aux implications qu'une telle approche pourrait avoir dans la direction d'un système complexe.

Pour plusieurs personnes, le leadership est encore une fonction particulière réservée à certains individus à l'intérieur d'un groupe. Or, nous nous sommes efforcés, depuis le début de ce travail, de montrer que le leadership apparaît avant tout comme un phénomène de groupe et que cette fonction continue, ou mieux cet ensemble de fonctions est en réalité partagé par tous les membres du groupe.

Avec Gordon, (1955), nous allons reprendre cette idée et montrer que le leadership conçu non pas comme la prérogative d'une seule personne mais bien comme une fonction de tout le groupe peut apporter une aide au travail de direction et présenter actuellement un moyen d'obtenir la participation tant recherchée.

> Ce genre de leadership orienté vers le groupe a pour but de distribuer les fonctions de leadership entre tous les membres du groupe, de manière à ce que les ressources de toutes les personnes et non seulement celles du leader soient mises à la disposition du groupe quand il essaie de résoudre ses problèmes. (Gordon Thomas, 1955, p. 4)

Benne et Sheats (1948, pp. 42-47) et d'autres études portant sur la dynamique des groupes avaient d'ailleurs soulevé ce point et attiré notre attention sur le leadership comme réalité diffuse à l'intérieur d'un groupe. Idéalement, le leadership doit donc être conçu comme un ensemble de fonctions distribuées à l'intérieur d'un groupe au sein duquel tous les membres fournissent une contribution maximale.

Selon Gordon, toute conception du leadership dépend d'une philosophie de l'homme.

> Si une optique négative et dénigrante prédomine, on approche le problème du leadership en tentant de découvrir de meilleurs moyens pour le contrôle des subordonnés. Mais si une philosophie plus positive et plus encourageante devait primer dans notre société, nous prédisons qu'on tenterait alors de découvrir de nouveaux et meilleurs moyens pour exploiter toutes les ressources des groupes, pour affranchir les personnes face à la responsabilité et au contrôle de leur destinée, pour leur fournir les conditions néces-

saires à un apprentissage plus efficace et plus mature. (Gordon Thomas, 1955, pp. 38-39)

Ainsi donc, l'administrateur qui croit aux gens et à leurs capacités aura tendance à favoriser un style de gestion auto-directif permettant à chacun de s'affirmer et de donner sa pleine mesure. Au contraire, l'administrateur qui est centré sur son statut de supérieur, favorisera plutôt un style directif. Le tableau qui suit nous offre, en parallèle éloquent, les différences marquantes que l'on retrouve dans le comportement des leaders selon leurs options de base.

Comparaison entre meneurs centrés sur le groupe et meneurs centrés sur leur statut. (1)

| CENTRES SUR LE GROUPE. | CENTRES SUR LEUR STATUT. |
|---|---|
| Les meneurs centrés sur le groupe croient que celui-ci peut affronter et régler les problèmes qui le concernent. Ils font confiance aux ressources du groupe et des individus. | Les meneurs centrés sur leur statut croient que seuls ils peuvent adéquatement trouver des solutions aux problèmes du groupe. Ils se font d'abord confiance à eux-mêmes. |
| Ils respectent, acceptent et comprennent toutes les attitudes que peuvent avoir les membres du groupe vis-à-vis une situation donnée. Ils laissent à chacun le droit de croire à ses propres valeurs. | Ils tentent de manipuler le groupe pour y faire prévaloir leurs propes idées. Ils essaient de contrôler les valeurs des membres du groupe. |
| Ils croient que le comportement explicite des membres du groupe est relié à des motivations profondes, durables et singulières. | Ils laissent entendre que les comportements concrets des membres du groupe proviennent de procédures superficielles. |
| Ils acceptent de se porter responsable des aspects de la tâche que le groupe leur délègue. | Ils ne se sentent pas responsables en vertu de délégations venant du groupe, mais en raison de leur statut. |
| Ils font confiance aux individus dans l'accomplissement de leur part de travail. | Ils contrôlent le travail des autres membres et se soucient d'exercer une surveillance tatillonne. |
| Si des tensions interpersonnelles surgissent au cours de l'évolution du groupe, ils préfèrent qu'elles soient exprimées ouvertement et que le groupe travaille à les élucider pour les résorber. | Ils empêchent que les tensions soient exprimées et explorées. Ils cultivent le secret jusqu'à préférer l'intrigue à l'affrontement ouvert des conflits interpersonnels. |

(1) Gordon Thomas; 1955, pp. 197-200.

Ce tableau démontre éloquemment: 1) que les meneurs centrés sur le groupe s'organiseront pour rendre maximale la participation de tous et de chacun. Ces leaders font avant tout confiance aux ressources des individus et du groupe; ils favorisent sans cesse les échanges entre les membres et tentent d'utiliser au maximum les interactions des membres sans y mettre aucune entrave; 2) pour le leader centré sur le groupe, il est inconcevable qu'on restreigne la communication au sein du groupe; une liberté d'expression est essentielle.

> Tant au niveau de la tâche qu'au niveau des relations interpersonnelles, ils tendent à créer un climat permissif où chacun exprimera spontanément ses opinions sur la tâche commune comme ses sentiments devant les autres membres du groupe ou les divers climats affectifs vécus au sein du groupe. (Tessier et Tellier, 1968, p. 59)

3) ce genre de leader recherche avant tout un climat d'authenticité où chacun pourra librement s'exprimer en toute sincérité. Pour y arriver, il est nécessaire de créer un climat d'acceptation inconditionnelle pour tous les membres et le leader centré sur le groupe sera avant tout une personne ouverte aux autres, une personne en qui les autres ont confiance et qui sait écouter vraiment. En un mot, c'est une personne qui recherche la participation.

Ainsi définie, la fonction de leader peut être remplie par n'importe quel membre d'un groupe et son rôle sera défini bien plus

en fonction des besoins du groupe que par le leader lui-même. Bien plus, la personne qui à l'intérieur d'un groupe se sentira perçue comme leader devra s'efforcer de faire partager son leadership par tous les membres.

> "Le leader le plus efficace est justement celui qui s'efforce de créer des situations lui permettant de perdre son leadership." (Gordon, 1951, p. 334)

Cette conception du leadership est essentiellement tournée vers les membres du groupe et le rôle du leader se situe avant tout au niveau du climat. Pour la tâche, il fait confiance aux individus membres du groupe; le leader ou l'animateur n'est pas là pour trouver des réponses aux problèmes posés mais plutôt pour faire trouver par les personnes les solutions qui répondent à leurs besoins. Ce style favorise nécessairement le travail d'équipe. Il permet de relever le défi de la participation.

# CONCLUSION

Parmi les conclusions que nous pourrions tirer d'une telle étude, nous nous contenterons de faire ressortir la dimension qui semble retenir l'attention de la majorité des théoriciens du leadership, depuis les années 1950, c'est-à-dire l'orientation vers les personnes. Notons cependant que l'autre dimension, soit l'orientation vers la tâche n'en est pas moins fort importante. La littérature prétend même qu'historiquement, cette dimension nous a fait perdre de vue la première. Remarquons toutefois qu'en milieu scolaire, on a très souvent constaté le contraire!

Les styles démocratique, personnel ou centré sur le groupe possèdent certains traits communs. Ces trois styles poursuivent les mêmes objectifs, c'est-à-dire la prise en charge du groupe par ses membres et le développement maximum des ressources individuelles. Le comportement du meneur ou mieux encore, de l'animateur est avant tout orienté vers les personnes à qui il fait confiance.

Les deux premiers types étudiés insistaient surtout sur les fonctions ou sur les rôles exercés par le meneur, alors que l'approche de Gordon présente avant tout une philosophie du leadership. En effet, le leadership axé sur le groupe présente un système de valeurs et d'attitudes intérieures sur lequel un leader ou un meneur va modeler son comportement. Tandis que le modèle présenté par Lewin, Lippitt et White faisait appel à des techniques

de comportement, le modèle de Gordon préconise surtout l'emploi d'un système de valeurs qui président à l'emploi des techniques ou des façons de procéder pour le leader.

Il est évident que ces modèles sont complémentaires; le comportement d'un individu est toujours rattaché de près ou de loin à une certaine philosophie, à certains schèmes de pensées ou de croyances. En effet, un meneur démocratique ne peut pas favoriser la participation s'il ne fait pas confiance aux individus et aux ressources du groupe. De même, un animateur qui croit aux ressources individuelles des membres du groupe ne peut que favoriser le travail d'équipe et le partage des responsabilités. En un mot, exercer un leadership démocratique ou axé sur le groupe, c'est avant tout faire confiance aux individus et croire en leurs capacités.

L'individu, lui, ne demande pas mieux; il prend alors conscience de ses capacités et de son individualité propre. Il veut être respecté pour ce qu'il est, non pour ce qu'il représente et il se sent apte à jouer un rôle vraiment actif au sein de l'organisation. Il n'accepte plus d'être exploité comme autrefois; il recherche une participation réelle.

Selon Maslow, la motivation d'une personne n'est pas statique; c'est plutôt un facteur dynamique en évolution constante. Or, en notre civilisation, il appert que les besoins primaires et

secondaires comme le boire et le manger, le logement, l'appartenance à un groupe sont généralement satisfaits; il émerge donc d'autres besoins qu'il importe de satisfaire. Il semble que l'individu désire surtout être reconnu comme une personne humaine qui possède certaines ressources propres. En un mot, il a besoin de s'actualiser.

Aujourd'hui plus que jamais, le dirigeant qui veut bien remplir son rôle se doit de prendre conscience de la nécessité de mettre en valeur toutes ces ressources humaines. D'après notre étude, l'exercice du leadership dans sa dimension entièrement nouvelle présente la réponse à beaucoup de problèmes rencontrés en administration. C'est par un leadership souple, centré sur le groupe que la pleine utilisation des ressources individuelles peut être assurée à l'intérieur d'équipes de travail.

> Pour activer les mécanismes d'interactions essentiels au bon fonctionnement du groupe de travail et créer un climat de confiance nécessaire pour ne pas bloquer la constante adaptation des individus et du groupe lui-même, le dirigeant doit adopter un style démocratique qui l'oblige à quitter le confort de son isolement pour s'intégrer pleinement dans le groupe de travail et dans le réseau de communications qui en réunit les éléments. (Gagnon, J.J., dans Tessier, 1968, p. 9)

Toutefois, vouloir favoriser un style de gestion démocratique n'est pas suffisant; il faut avant tout posséder une philosophie qui se veut vraiment démocratique, une nouvelle philo-

sophie du "management" telle que préconisée par McGregor (1960, p. 246) dans son volume "The Human Side of Entreprise." Nous devons mettre de côté l'idée qu'il existe une profonde scission entre les objectifs poursuivis par l'organisation et les besoins que les personnes cherchent à satisfaire. Nous devons plutôt faire en sorte que la réalisation des objectifs puissent coincider avec les attentes individuelles de façon à produire le maximum de satisfaction pour tous les membres.

Dans cette optique, le rôle du futur administrateur sera avant tout de canaliser et de coordonner les énergies de son équipe de gestion; afin de développer au maximum les ressources individuelles des membres de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE


ARGYRIS C.; *Interpersonal Competence and Organisationel Effectiveness*, Homewood, Illinois, 1962.

ASCH S.E.; *Social Psychology*, Prentice-Hall Co., New-York, 1952.

BALES R.F.; "Task Roles and Social in Problem Solving-Groups." dans E. Maccoby, M. Newcomb & L. Hartley, *Readings in Social Psychology*, 3e Ed., Holt, Rinehart & Co., N.-Y., 1958, pp. 437-447.

BARNARD C.I.; *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938.

BENNE K.D. & SHEATS P.; "Functional Roles of Group Members," dans *Journal of Social Issues*, Vol. 4, No. 2, 1948, pp. 41-49.

BENNIS W.G.; *Changing Organisations*, McGraw Hill Bokk Co., New-York, 1966.

BENNIS W.G.; "Theory and Method in Appying Behavioral Science to Planned Organisational Change," mémoire présenté à *The Operational Research Conference*, Cambridge, Mass., Sept. 1964 dans Bennis W.G., *Changing Organisations*, McGraw Hill Book Co., New-York, 1966, pp. 3-25.

BLAKE R.R. & MOUTON J.S.; *The Managerial Grid*, Gulf Publishing Co., Houston, 1964, traduit en français sous le titre: *Les deux dimensions de l'entreprise*, Editions de l'organisation, Paris.

BOGARDUS Emery S.; "Leadership and Social Situations," dans *Sociology and Social Research*, vol. 16, 1931-32, pp. 164-170.

BROWNE C.G.; "Laissez-faire or Anarchy in Leadership" dans *Review of General Semantics*, vol. 13, 1955, pp. 61-66.

BROWNE C.G. & COHN T.S.; *The Study of Leadership*, The Interstate Inc., Danville III, 1958.

CAMPBELL R. CORBALLY J. & RAMSEYER J.; *Introduction to Educational Administration*, 3d Ed., Allyn & Bacon Inc., Boston, 1968.

CARTER L.F.; "Leadership and Small Group Behavior," dans Sherif M. & Wilson M. *Group Relations at the Crossroads*, Harper Bros., New-York, 1953, pp. 257-284.

CATTELL R.B.; "New Concepts for Measuring Leadership in terms of Group Syntality," dans *Human Relations*, vol. 4, 1951, pp. 161-184.

CORTWRIGHT D. ZANDER A.; *Group Dynamics Research and Theory*, 3dEd., Harper & Row Publ., Evanson, III., 1968.

CAULEY W.H.; "Characteristics of Leaders" dans Journal of Abnormal and Social Psychology, vol. 26, 1931-32, pp. 304-313.

FIEDLER F.E.; "A Contingency Model of Leadership Effectiveness", dans L. Berkowitz, Advances in Experimental Social Psychology, vol. 1, Academic Presses Ed., N.-Y., 1964, pp. 149-190.

FIEDLER F.E.; The Contingency Model; a Theory of Leadership Effectiveness," dans H. Proshansky et B. Seidenberg, Basic Studies in Social Psychology, Holt, Rinehart & Winston Co., N.-Y., 1965, pp. 535-551.

GETZELS J.W. & CUBA E.; "Social Behavior and the Administrative Process," School Review, vol. 65, Winter 1957, pp. 423-441.

GETZELS J.W., LIPHAM J.M. & CAMPBELL R.F.; Educational Administration as a Social Process, Harper & Row Publ., New-York, 1968.

GIBB C.A.; "The Princibes and Traits of Leadership", dans Journal of Abnormal and Social Psychology, vol. 42, No. 3, 1947, pp. 267-284.

GIBB C.A.; "Leadership" dans G. Lindzey et E. Aronson, Handbook of Social Psychology, 2e Ed., Addison-Wesley Publ. Co., Reading, Mass., 1969, pp. 205-282.

GOLEMBIEWSKI R.T.; "Small Groups and Large Organizations" dans March J.G. Handbook of Organizations, Rand, McNally & Co., Chicago III., 1965, pp. 87-141.

GORDON T.; "Group-Centered Leadership and Administration" dans Rogers Carl R., Client-Centered Therapy, Houghton-Mifflin Co., Boston, 1951, pp. 320-383.

GORDON T.; Group-Centered Leadership, Houghton-Mifflin Co., Boston, 1955.

GUBA E. & BIDWELL C.; Administrative Relationships, The Midwest Administration Center, University of Chicago, 1959.

HALPIN A.W. & WINER B.J.; The Leadership of the Airplane Commander, Research Foundation, Ohio State University, Columbus, 1952.

HALPIN A.W.; The Leadership Behavior of School Superintendents, The Midwest University Center, University of Chicago, III., 1959.

HALPIN A.W. "How Leaders Behave" dans Theory and Research in Administration, MacMillan Co., New-York, 1966, pp. 87-130.

HALPIN A.W.; Administrative Theory in Education, MacMillan Co., New-York, 1967.

HARE Paul A.; Handbook of Small Group Research, The Free Press of Glencoe, New-York, 1962.

HEMPHILL J.K.; Leader Behavior Description, Personal Research Board, Ohio State University, Columbus, 1950.

HEMPHILL J.K.; "Administration as Problem-Solving" dans Halpin A.W., Administrative Theory in Education, MacMillan Co., New-York, 1967, pp. 89-118.

HERROLD K.F.; "Scientific Spotlight on Leadership" dans Adult Leadership, vol. 2, june 1952, pp. 11-12.

HILLS R.J.; "A New Concept of Staff Relations" dans Administrator's Notebook, vol. 8, No. 7, March 1960.

HOLLANDER E.P.; Leaders, Groups and Influence, Oxford University Press, New-York, 1964.

JENKINS D.H.; "New Questions for Old" dans Adult Leadership, vol. 5, June 1956, pp. 59-61.

JENNINGS Helen H.; "Sociometry of Leadership" dans Sociometry Monographs, vol. 14, 1947, PP. 12-24.

KNICKERBOCKER Irving; "Leadership: a Conception and Some Implications" dans Journal of Social Issues, vol. 4, No. 3, 1948, pp. 23-40.

KRECH D. & CRUTCHFIELD R.S.; Theory and Problems of Social Psychology, McGraw Hill Book Co., New-York, 1948.

LEVINSON D.S.; "Role, Personality and Social Structure in Organizational Settings" dans W.J. Smelser, Personality and Social Systems, Wiley & Sons Co., New-York, 1963, pp. 428-441.

LEWIN K.; "Field Theory and Expriment in Social Psychology: Concepts and Methods" dans American Journal of Sociology, vol. 44, 1939, pp. 868-896.

LEWIN K., LIPPITT R. & WHITE R.; "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates" dans Journal of Social Psychology, vol. 10, 1939, pp. 271-299.

LIKERT R.; New Patterns of Management, McGraw Hill Book Co., 1961.

LIPPITT G.L.; Leadership in Action, Selected Readings, National Training Laboratories and National Education Association, Washington, D.C., 1961.

LIPPITT R.V. & WHITE R.K.; Autocracy and Democracy: and Experimental Inquiry, Harper Bros. Co., New-York, 1960.

MARCH S.G. & SIMON H.A.; Organisations, Wiley & Sons Co., New-York, 1958.

MASSE D.; "La co-décision: un problème de l'heure dans l'enseignement" dans Education Canada, Vol. 10, No. 1, Mars 1970, pp. 48-58.

McGREGOR Douglas; *The Human Side of Enteprise*, McGraw Hill Book Co., New-York, 1960.

McGREGOR D.; *Leadership and Motivation*, The M.I.T. Press, Cambridge, Mass., 1966.

MEGGINSON Leon C.; *Personal: a Behavioral Approach to Administration*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, III, 1967.

MORRIS R.T. & SEEMAN M.; "A Status Factor Approach to Leadership" dans *American Journal of Sociology*, vol. 56, 1958, pp. 149-155.

MOYER D.C.; "Leadership that Teachers Want" dans *Administrator's Notebook*, vol. 3, no. 7, March 1955.

PIGORS Paul; *Leadership or Domination*, Houghton Mifflin Co., N.Y., 1935.

PRESTHUS R.V.; "Authority in Organisations" dans Mailick et Van Hess, *Concepts Issues in Administrative Behavior*, Prentice-Hall, 1962.

PROSHANSKY H. & SEIDENBERG B.; *Basic Studies in Social Psychology*, Holt, Rinehart and Winston, New-York, 1965.

REDL Fritz; "Group Emotion and Leadership" dans *Review of Psychiatry*, vol. 5, 1942, pp. 573-596.

ROCHEBLAVE-SPENLE A.M.; *La notion de rôle en psychologie sociale*, P.U.F., Paris, 1970.

SELVIN H.C.; *The Effects of Leadership*, The Free Press of Glencoe, New-York, 1960.

SMITH Matheus; "Social Institution, Social Behavior and Social Group" dans *Review of Psychology*, vol. 52, 1945, pp. 224-229.

STOCK D. & THELEN H.A.; *Emotional Dynamics and Group Culture: Experimental Studies of Individual and Group Behavior*, New-York University Press, N.-Y., 1958.

STOGDILL R.M.; "Leadership, Membership and Organization" dans *Psychological Bulletin*, vol. 47, no. 1, 1950, pp. 1-14.

STOGDILL R.M.; "Personal Factors Associated with Leadership" dans *Journal of Psychology*, vol. 25, 1948, pp. 35-71.

TANNENBAUM R. & SCHMIDT W.H.; "How to Choose a Leadership Pattern" dans *Harvard Business Review*, vol. 36, March-April 1958, pp. 95-101.

TESSIER R. & TELLIER V.; *Leadership, autorité et animation de groupe*, Ed. de l'Institut de Formation par le groupe, Montréal, 1968.

WILSON L.; "Sociography of Groups" dans Gurvitch G. & Moore W.E., Twentieth Century Sociology, Philosophical Library, New-York, 1945, pp. 172-217.

ZNANIECKI F.; "Social Groups as Products of Participating Individuals" dans American Journal of Sociology, vol. 44, 1939, pp. 799-811.

## APPENDICE

Textes originaux des citations traduites en français.

### INTRODUCTION:

p. 7 Democracy - a climate of beliefs governing behavior - becomes a functional necessity whenever a social system is competing for survival under conditions of chronic change. (Bennis W.G.)

### CHAPITRE PREMIER:

p. 10 For even the simplest definition of a leader, i.e. an individual influencing group effectiveness indicates the need to study the attributes of groups - group morale, integration and productivity - as well as the attributes of individuals - motivation, aspirations and perceptions. (Morris & Seeman)

p. 11 A group is characterized by the interactions of its members, in such a way that each unit is changed by its group membership and each would be likely to undergo a change as a result of changes in the group. (Gibb C.A.)

p. 11 The criteria for establishing whether or not a given set of individuals constitutes a psychological group are mainly two:

1- all the members must exist as a group in the psychological field of each individual, i.e. be perceived and reacted to as a group;

2- the various members must be in dynamic interaction with one another. (Krech D. & Crutchfield R.S.)

p. 11 & 12 A group is defined as a collection of people which has become instrumental to certain satisfaction of the component members. (Cattell R.B.)

That which permits the psychologist to predict what the group as a whole will do when the stimulus situation is defined. (Cattell R.B.)

p. 11 Most social psychologists use the term "group" to two or more individuals who can be collectivily characterized as follows: they share a common set of norms, beliefs and values and they exist in implicitly or explicitly defined relationships to one another such that the behavior of each has consequences for the others. (Proshansky & Seidenberg)

p. 12 1- Existence for each may be seen as a continual struggle to satisfy needs, relieve tensions, maintain an equilibrium.

2- Most needs in our culture are satisfied through relationships with other individuals or group individuals.

3- For any individual the process of employing his relationship with other individuals as means for the satisfaction of his needs is an active rather than a passive process. (Knickerbocker I.)

p. 13 In the beginning of the process of group formation, those activities which make it a cultural product are experienced as spontaneous performance of voluntarily cooperating individuals. But as the group is formed and its makers become its members, such activities are normatively standardized and systematized until they become to be regarded as group institutions, the whole process of which constitutes the dynamic organization of the group. The function of each member consists in his obligatory active participation in group institutions; functions vary for the different categories of members. (Znaniecki F.)

p. 14 A group may or not have leaders. If it does have leaders, it is an organization, for at least some of the members are thereby differentiated from the others as to responsability, or role expectation in relation to some common purpose. The members of a group may or may not have responsabilities for a common task. If the members do have differentiated responsabilities in relation to common goal than the group is an organization - a particular kind of group. The continued presence of leaders and of responsability differentiations in relation to group goals are indicative of organization. (Stogdill R.)

p. 15 The leader is not a disembodied entity with unique characteristics. He is the leader of a group and is the leader only in terms of his functional relationship to the group. Therefore the part he plays in the total dynamic pattern of the group defines him as a leader. He is a leader not because he is intelligent, skillful or original, but because his intelligence, skill and originality is seen as means to the group members. (Knickerbocker I.)

p. 15 A leader is a person who fits into a particular social situation in such a way as to contribute to the more complete satisfaction of the needs of the group members than any other member. (Herrold K.F.)

p. 16 The term central person designates the one through emotional relationship to whom the group formative processes are evoked in the potential group members. (Redl F.)

p. 17 The leader may be designated as the individual who exercises more, or more important influence than any other-member; or the individual named by the group as leader; or the individual who exercises most influence in the setting or achievement of the goals of the group. (Morris & Seeman)

p. 17 A leader then is a person who becomes differentiated from other members in terms of the influence he exerts upon the goal setting and goal achievement activities of the organization. (Stogdill R.)

p. 18 The "why" of leadership appears, however, is not explainable by any personality quality or constellation of traits. (Jennings H.)

p. 19 A leader is defined as a person who produces a group syntality different from that which would have existed had he not been present in the group, and his leadership ability is measured by the magnitude of the changes which he produces along all the dimensions of syntality. Every group member is thus in some degre a leader. (Cattell R.B.)

p. 19 Leadership behaviors are any behaviors the experimenter wishes to so designate, or more generally, any behaviors which experts in this area wish to consider as leadership behaviors. (Carter L.)

p. 23 This distinction between "leader behavior" and "leadership" is more than merely academic, for which term we choose determines the kind of questions we ask, and for this reason also dictate the form our answers will take. (Halpin A.W.)

p. 23 The basic phenomena with which we deal are leadership acts or the behavior of leaders and their group members. (Halpin A.W.)

p. 24 Leadership is directed toward changing the behavior of people. (Campbell, Corbally, Ramseyer)

p. 25 As any individual whose behavior stimulates partterning of the behavior in some group. By emiting some stimuli, he facilitates group action toward a goal or goals, whether the stimuli are verbal, written or gestural. (Gouldner)

p. 26 Normal people at all levels of the hierarchical structure of an organization, institution or society have some capacity for leadership, and possibly do exhibit such behavior at some time and under certain circumstances. (Campbell, Corbally, Ramseyer)

CHAPITRE II:

p. 28 Eventually, it may be possible to define a few variables of a genotypic order that will prove predictive of leader behavior in a variety of situations. (Halpin A.W.)

pp. 30-31 Since but three groups of leaders have been studied, it would be presumptuous to assume that the results secured from them apply to all leaders in all face-to-face situations. (Cowley W.H.)

p. 32 A person does not become a leader by virtue of the possession of some combination of traits, but the pattern of personal characteristics of the leader must bear some relevant relationship to the characteristics, activities, and goals of the followers. (Stogdill R.)

pp. 33-34 Leadership is control in certain types of situations, actual or potential, and followership is relative helplessness in those same situations. The amount of skillful experience and under - standing that a person has in a situation determines the role that he may play: leader or follower. The development of leadership depends on studying situations and on acquiring skill in them. In order, to "learn" leadership, a person analyses situations and develops appropriate techniques for controlling them. By anticipating situations a person may become a leader, while others are likely to run around in circle. (Bogardus E.S.)

p. 34 Leadership then, is always relative to the situation:

a) to the extent that a certain kind of situation is required before the leadership relation will appear at all, and

b) in the sense that the particular set of social circumstance existing at the moment determines which attributes of personality will confer leadership status and consequently determines which members of the group will assume leadership role, and which qualities of personality function to maintain the individual in that role. (Gibb C.A.)

p. 35 Leadership is a process of mutual stimulation, a social interactional phenomenon in which the attitudes, ideals and aspirations of the followers play as important a determining role as do the individuality and personality of the leader. (Gibb C.A.)

CHAPITRE III:

p. 45 Personal role definition then becomes a linking concept between personality and social structure. (Levinson D.J.)

p. 51 It is important to note, however, that government is present, that laissez-faire is no way implies a lack of governmental structure. Neither does it imply any lack of leadership. (Browne C.G.)

p. 51 The structure of laissez-faire to most people ordinarily understand it to mean a maximum personal freedom, but in most thinking, it does not in any way imply a lack of leadership.

And it should not imply any lack of leadership. Actually, maximum personal freedom for any individual is to be found in a Democracy, both in the political meaning and in Lewin's leadership group dynamics settings. The conditions of Lewin's third leadership situation are best described by the term "Anarchy". (Browne C.G.)

p. 52 The dimension which Lewin was most interested in can be termed leader group control and form the basis for the present continuum with the extreme high in Autocracy, the extreme low in Anarchy, and the middle in Democracy. In terms of leadership, then, a group may be evaluated for leader group control and the evaluation can be represented as some given point on the continuum. (Browne C.G.)

p. 55 The problem of how the modern manager can be democratic in his relations with subordinates and at the same time maintain the necessary authority and control in the organization for which he is responsible has come into focus increasingly in recent years. (Tannenbaum & Schmidt)

p. 61 We conceive of the social system as involving two major classes of phenomena which are at once conceptually independent and phenomenally interactive. (Getzels et Guba)

p. 64 The unique task of administration, at least with respect to staff relations, is just this: to integrate the demands of the institution and the demands of the staff members in a way that is at once organizationally productive and individually fulfilling. (Getzels et Guba)

p. 68 The transactional leader balances nomothetic and idiographic behavior and thus judiciously utilizes each style as the occasion demands. (Campbell, Corbally, Ramseyer)

p. 75 The most effective leader is one who can create the conditions by which he will actually lose the leadership. (Gordon T.)